

# **Kangasalan kunnan ateria- ja siivouspalveluyksikön osaamisen nykytila ja uuden toimintamallin osaamistarpeet**

Sanna Kattelus

Opinnäytetyö

Toukokuu 2017

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Restonomi (YAMK), Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Kattelus, Sanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä 4.5.2017
	Sivumäärä 102	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Kangasalan kunnan ateria- ja siivouspalveluyksikön osaamisen nykytilan kartoitus ja uudet osaamistarpeet</b>		
Tutkinto-ohjelma Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Kalliomaa, Sami		
Toimeksiantaja(t) Kangasalan kunta, Haanpää Hannakaisa		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä osaamista Kangasalan kunnan ateria- ja siivouspalveluyksikön työntekijöillä on tällä hetkellä. Uusi toimintatapa ja organisaatiomuutos tulevat voimaan lokakuussa 2017, minkä vuoksi toimenkuvien sisällöt ja työtehtävät muuttuvat. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää myös, mitä ammatillista osaamista uusi toimintatapa vaatii työntekijöiltä tulevaisuudessa.</p> <p>Kangasalan kunta on ensimmäinen Suomessa, joka ulkoistaa ruoan valmistuksen elintarviketeollisuudelle ja jättää omaan valmistukseen vain erityisruokavalioateriat. Tutkimuksessa tehtiin teemahaastattelut osaamisen johtamisesta vastuussa olevalle ateria- ja siivospäällikölle sekä organisaatio- ja toimintatapamuutosta suunnitteleville palveluesimiehille. Tutkimuksen tueksi laadittiin myös osaamiskartoitus koko henkilökunnalle. Osaamiskartoitus toteutettiin Kangasalan kunnassa käytettävällä SurveyPal-ohjelmalla. Kyselyyn vastasi 148 henkilöä. Vastausprosentti oli 80,4 %.</p> <p>Osaamiskartoitus on toimiva ja hyvä työkalu. Sillä saadaan selville osaamisen nykytila. Osaamiskartoituksen pohjalta laadittiin osaamiskartta ja sitä apuna käyttäen tehtiin kehittämissuunnitelma. Osaamiskartan perusteella valitaan henkilöt koulutuksiin ja kilpailutetaan yritykset järjestämään täydennyskoulutuksia. Osaamiskartoituksen avulla saatiin yhteenveto, kuinka monelle henkilölle tulevaisuudessa tarjotaan koulutuksia.</p> <p>Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää jatkossakin varsinkin, jos muut julkiset kunnalliset organisaatiot tekevät samansuuntaisia keittiöihin ja ruokatuotantoon liittyviä kehittämissihtejä ja pohtivat tuottavuuden parantamista.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> ) osaaminen, osaamisen johtaminen, osaamiskartoitus, osaamiskartta, kehittämissuunnitelma, osaamisen kehittäminen		
Muut tiedot		

Author(s) Kattelus, Sanna	Type of publication Master's thesis	Date May 4 <sup>th</sup> 2017
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 102	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Mapping of the current know-how in the meal and service units and new necessary know-hows in the municipality of Kangasala</b>		
Degree programme Master's Degree Programme in Hospitality Management		
Supervisor(s) Kalliomaa, Sami		
Assigned by Kangasala municipality, Haanpää Hannakaisa		
<p>Abstract</p> <p>The goal of this research was to study what kind of know-how the employees in the meal and cleaning service unit has at the municipality of Kangasala. A new policy and a change in organization will come into effect in October 2017, thus changing the contents of job descriptions and work tasks. This research also studied what kind of professional know-how the new operational mode will demand from the employees in the future.</p> <p>The municipality of Kangasala is the first municipality in Finland that will outsource food preparing to the food industry, thus leaving only special dietary meals to be prepared in Kangasala. The mapping of the know-how was executed by using SurveyPal- survey tool that is used by the municipality of Kangasala. 148 people responded to the poll and the response rate was 80, 4%. In addition to the poll, the head of know-how management as well as the service managers, who are planning the organizational change and the new mode of operation, were interviewed. To support the research, know-how mapping was carried out with the whole staff.</p> <p>The mapping of know-how is a practical and good way to find out the current state of employees' know-how. On the basis of the mapping, a special know-how map as well as an improvement plan was created. Know-how map will help the organization to choose the employees for the training and race different organizations to arrange continuing education. Mapping of the know-how generated a summary telling how many employees will need training in the future.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> ) Know-how, managing know-how, mapping of know-how, map of know-how, development plan, developing know-how		
Miscellaneous		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Uusi toimintamalli uudistaa työn sisältöjä ja toimenkuvia Kangasalla.....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Osaamisen johtaminen ja kehittäminen.....</b>	<b>7</b>
2.1	Keskeiset käsitteet.....	10
2.2	Osaamisen johtaminen.....	12
2.3	Osaamiskartoitus.....	16
2.3.1	Osaamiskartta.....	18
2.3.2	Osaamisen arviointi .....	18
2.3.3	Kehittämissuunnitelma ja koulutukset.....	19
2.4	Osaamisen kehittäminen.....	20
<b>3</b>	<b>Tutkimuksen toteuttaminen ateria- ja siivouspalveluyksikössä .....</b>	<b>21</b>
3.1	Kangasalan kunta.....	21
3.2	Tutkimusmenetelmät .....	24
3.3	Aineiston keruu .....	27
3.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	28
<b>4</b>	<b>Tutkimuksen tulokset .....</b>	<b>29</b>
4.1	Esimiestason teemahaastattelut.....	29
4.2	Swot-analyysi teemahaastattelun pohjalta.....	34
4.3	Henkilöstön osaamiskartoitus.....	36
4.4	Muutokset tehtävänkuivissa .....	56
4.4.1	Esimiesten tehtävänkuvat TVA:n mukaan.....	59
4.4.2	Palvelutyöntekijöiden toimenkuvat TVA:n mukaan.....	61
4.4.3	Laitoshuoltajien toimenkuvat TVA:n mukaan .....	63
4.5	Osaamiskartta kyselyn pohjalta .....	65
4.6	Swot-analyysi tutkimustuloksista.....	66
<b>5</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>68</b>

<b>Lähteet .....</b>	<b>76</b>
<b>Liitteet .....</b>	<b>80</b>
Liite 1. Saatekirje ja haastattelututkimuksen kysymykset.....	80
Liite 2. Osaamiskartoitus.....	82
Liite 3. Tehtävänkuvaus esimiehet. ....	85
Liite 4. Tehtävänkuvaus palvelutyöntekijät. ....	89
Liite 5. Tehtävänkuvaus laitoshuoltajat. ....	94
Liite 6. Osaamiskartta. ....	99
<b>Kuviot</b>	
Kuvio 1. Asiantuntijuusulottuvuudet. (mukaillen Helakorpi 2015.).....	7
Kuvio 2. Osaamispyyrä. (Hätönen 2011a, 21.).....	9
Kuvio 3. Osaamisen johtamisen kokonaiskuva. (Työelämä 2020, 17.).....	13
Kuvio 4. Osaamisen johtamisen työkalut. (Viitala 2009.) .....	15
Kuvio 5. Osaamisen kartoituksen prosessi. (mukaillen Viitala 2008.) .....	17
Kuvio 6. Kunnan luottamushenkilöorganisaatio. (Suomen kuntaliitto 2012, 52.).....	21
Kuvio 7. Ateria- ja siivouspalveluyksikön organisaatiokuvaus 2017. (Haanpää 2017.).....	23
Kuvio 10. Swot teemahaastattelun tuloksista. ....	35
Kuvio 11. Osaamispyyrä. (mukaillen Hätönen 2011, 13.).....	37
Kuvio 12. Vastaajien sukupuoli ja koulutustausta.....	37
Kuvio 14. Nykyinen työtehtävä. ....	39
Kuvio 15. Työtehtävässä vaadittava ammattitutkinto. ....	40
Kuvio 16. Eri täydennyskoulutuksien suorittaneiden lukumäärät. ....	41
Kuvio 17. Työyhteisöllisyys. ....	42
Kuvio 18. Työtehtävässä vaadittava osaaminen. ....	42
Kuvio 19. Tilausjärjestelmät. ....	45
Kuvio 20. Peruserityisruokavalioiden valmistus tällä hetkellä.....	46
Kuvio 21. Osaako valmistaa peruserityisruokavalioita. ....	46
Kuvio 22. Osaa valmistaa yksilöllisiä erityisruokavalioita. ....	47
Kuvio 23. Osaa palvelukeittiön toimenkuvan tehtävät.....	48
Kuvio 24. Palvelukeittiöosaaminen alle 400 lounasta. ....	49

Kuvio 25. Palvelukeittiöosaaminen yli 400 lounasta.....	50
Kuvio 26. Komponenttivalmistuksen osaajat.....	51
Kuvio 27. Cook & Chill -menetelmän osaajat.....	52
Kuvio 28. Kylmävalmistusmentelmän osaaminen. ....	53
Kuvio 29. Siivousmenetelmien, -aineiden ja –välineiden käytön osaaminen.....	53
Kuvio 30. Siivoustyökoneiden käytön osaaminen.....	54
Kuvio 31. Halukkuus siirtyä työpäivän aikana toiseen toimipaikkaan. ....	55
Kuvio 32. Halukkuus siirtyä työpäivän aikana toiseen toimipaikkaan yli 10 km.....	56
Kuvio 33. Organisaatiokaavio syksy 2017. (Haanpää 2017.).....	58

# **1 Uusi toimintamalli uudistaa työn sisältöjä ja toimenkuvia Kangasalla**

Tässä tutkimuksessa tavoitteena on saada selville, minkälaista henkilöstön ammatillinen osaaminen on tällä hetkellä, ja mitä osaamista uusi toimintamalli vaatii työntekijöiltä tulevaisuudessa. Tämä tutkimus sai alkunsa Kangasalan kunnan ateria- ja siivouspalveluyksikön käytännön tarpeesta selvittää henkilöstön tämän hetkinen osaaminen ja lisäkoulutuksen tarve. Uudessa toimintamallissa luovutaan ateriapuolen ja siivouspuolen osaajista. Tehtävät yhdistetään, ja kaikista työntekijöistä tulee palvelutyöntekijöitä. Vastuutehtävät vaihtelevat erilaisissa tehtäväkokonaisuuksissa, mutta pääasiallisesti jokainen työskentelee vuoronsa aikana moniosaajana useissa eri tehtävissä.

Kangasalan kunnan ateria- ja siivouspalveluissa työskentelee 184 työntekijää. Ateriapalvelu tuottaa noin 7 500 ateriala päivässä päiväkodeille, kouluille ja hoivalaitoksille. Aterioita valmistetaan kahdeksassa valmistuskeittiössä. Palvelukeittiöitä on nykyisessä toimintamallissa 24 kpl ja jakelukeittiöitä 2 kpl. Aterioita valmistetaan yhteensä 2 050 000 vuodessa. Siivottavia neliöitä on noin 101 000 m<sup>2</sup> (koulut, päiväkodit, terveyskeskus, vanhainkodit sekä muut kunnan siivottavat kiinteistöt). (Kangasalan kunta 2017.)

Viimeisten vuosien aikana on toimintatapaa muutettu keskitettyyn suuntaan ja 22 valmistuskeittiöstä on siirretty ruoanvalmistus kahdeksalle keittiölle. Niistä kolmessa olisi suuri tarve saneeraukselle, jotta ne voisivat tulevaisuudessa tuottaa aterioita laadukkaasti.

Tällä hetkellä työntekijöillä on useita tehtävänimikkeitä, ja tehtävien vaativuuden mukaan määritelty palkkausperuste on pilkottu monen eri nimikkeen alle. Osaamista ei ole kartoitettu aiemmin, vaan tietoa on kerätty kehityskeskustelujen kautta. Esi miehille on tullut sen suuntaista palautetta, että osa työntekijöistä ei hallitse riittävästi työssä tarvittavia tietokoneohjelmia. Osa työntekijöistä kokee käytössä olevat

ohjelmat haastaviksi, mikä lisää muutosvastaisuutta uusien ohjelmien käyttöönotossa. Muutokset työnkuissa on mietitty yhdessä esimiesten kanssa, mutta pelko oman ammattitaidon heikkenemisestä arveluttaa työntekijöitä.

Usein uskotaan, että muutoksen johtamisessa tärkeintä on projektijohtamisen ja muutosjohtamisen hallinta, oikeiden tehtävien tekeminen ja dokumenttien laatiminen. Tärkeämpää on kuitenkin muutokseen osallistuviin ihmisiin luottaminen ja heidän ohjaamisensa muutosta kohden. On tärkeää, että kaikki tietävät, mihin muutoksella tähdätään ja mitä hyötyjä ja etuja se tuo organisaatiolle. Muutosjohtaminen on parhaimmillaan asioiden hallintaa ja ihmisten johtamista rohkaisun, motivoinnin ja muutoksessa tukemisen avulla. (Mayfield 2014, 68–72.)

Kangasalan kunnassa ateriapalveluiden työryhmä on tehnyt selvityksen maaliskuussa 2016 vaihtoehdoista, jotka olisivat kannattavia kustannustehokkuuden ja laadun varmistamisen näkökulmasta. Ateria- ja siivouspalvelupäällikkö on esittänyt valtuustolle, että ateriapalvelut tuotetaan jatkossa kunnan omana toimintana. Toimintatapaa muutetaan niin, että hyödynnetään aiempaa enemmän esivalmisteltuja raaka-aineita, ja valmistuskeittiöt muutetaan palvelukeittiöiksi. Yksi keittiö saneerataan erikoisruokavalioihin keskittyneeksi valmistuskeittiöyksiköksi, josta erityisruokavalio tuotteet kuljetetaan muihin kohteisiin 2-3 kertaa viikossa. Samalla se toimii kohteen palvelukeittiönä. Ruoan kuljetus palvelukeittiöihin tapahtuu 2 - 3 kertaa viikossa, ja ruoan kuumennus tehdään palvelukeittiöissä. Tällä tavalla ruoanvalmistuksen laadun tavoitteet tulevat huomioituiksi. Ruoan kuumennuksen valmistuseriä pystytään tarkkailemaan paremmin, ja näin minimoidaan hävikin määrä. (Haanpää 2016.)

Tällä toimintatapamuutoksella kunta saavuttaa mittavat säästöt, kun lähes 7 miljoonan euron keskuskeittiöinvestoinnista voidaan luopua. Keskuskeittiöinvestointi ei olisi taloudellisesti kannattavaa näin pienessä kunnassa. Myös henkilöstön tarve vähenee ateria- ja siivouspalveluissa 15 henkilötyövuodella luonnollisen poistuman kautta. Uusi toimintamalli turvaa ateriat lakisääteisen asiakaskunnan (koulut, päiväkodit ja hoivalaitokset) tarpeisiin.

Kangasalan kunta on Suomessa ensimmäinen kunta, joka tekee näin radikaalin toimintatapamuutoksen. Tällä uudella toimintamallilla saadaan sekä säästöjä että tasa-



laatuisuutta ateriapalvelujen tuottamiseen yritysysteistyön kautta. Lisäksi työntekijöiden työsuhteet säilyvät. Suomen muissa kunnissa seurataan kiinnostuneina toimintamallin käyttöönottoa ja pilotointia.

Elina Hyrkäs on väitöskirjassaan vuonna 2009 tutkinut osaamisen johtamista Suomen kunnissa tietojohdamisen, henkilöstövoimavarojen johtamisen ja oppivan organisaation näkökulmasta. Osaamisen johtamisella hän tarkoittaa johtamista, jossa yhdistyvät ihmisten tiedot ja taidot, organisaation osaaminen ja organisaation tavoitteet. Osaamisen johtaminen käsitetään moniulotteiseksi, siinä fokus on osaamisen hallinnassa ja kehittämisessä sekä ihmisten johtamisen taidoissa. (Hyrkäs 2009, 64–69.)

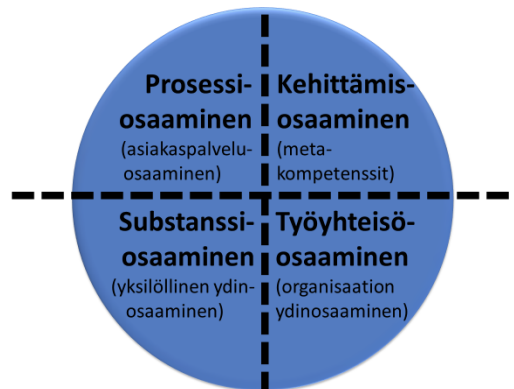
Muutoksesta on tiedotettu henkilökuntaa useampaan kertaan. Sille on myös kerrottu, että yhteistyössä tehdään muutoksia ja henkilökuntaa koulutetaan uusien tehtävien vaatimaan osaamiseen. Organisaatiolla ei kuitenkaan ollut tiedossa, mitä kaikkea osaamista henkilökunnalta löytyy, joten sain tutkimuspyynnön ateria- ja siivouspalvelupäälliköltä selvittää asiaa.

Marjolein Kool ja Dirk Van Dierendonck ovat tutkineet, millainen johtajuus auttaa henkilöstöä sitoutumaan työhön organisaation muutostilanteissa. Nykyisin toimitaan dynaamisissa ympäristöissä, joissa kilpailukyvyyn tavoitteet kasvavat jatkuvasti ja taloudellinen epävarmuus vaikeuttaa toimintaa. Monimutkaistunut toimintaympäristö haastaa työyhteisöjä. Vaikka organisaation ulkoiset muutokset eivät vaikuttaisi työyhteisöön, työyhteisön sisäinen dynamiikka muuttuu koko ajan ja täytyy löytää keinoja, joilla muutoksia voidaan käsitellä. (Kool & Van Dierendonck 2012, 422–433.)

## 2 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen

Käsitteenä osaaminen on laaja-alainen ja moni-ilmeinen. Se sisältää kykyä, tietoa, taitoa ja asennetta, joita on yksilöillä, tiimeillä tai organisaation näkökulmasta myös verkostoilla. Se on myös joustavuutta, epämukavuusalueella työskentelemistä ja muutoshalukkuutta. Osaaminen erottaa organisaation kilpailijoistaan. Osaamisen jakaminen ja työn uudistaminen eivät tapahdu pelkästään ylhäältä alas johtaen, vaan todellinen muutos syntyy eri toimijoiden välisenä yhteistyönä jokaisen henkilökohtaisen positiivisen kokemuksen kautta. Mahdollistamalla erilaisten ja erilaisissa elämäntilanteissa olevien yksilöiden osallistuminen työelämää luodaan edellytyksiä työhyvinvoinnille työelämän laadun ja menestyksen tekijänä. Esimiehen vastuulla on huolehtia, että nämä eri näkökulmat on huomioitu ja että niitä voidaan yhdistellä joka-päiväisessä toiminnassa. Vahva sisäinen luottamus mahdollistaa aktiivisesti kehittyvän työorganisaation. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 50.)

Osaamisen johtaminen on kilpailuetu, jonka avulla strategian edellyttämää osaamista hankitaan, kehitetään, uudistetaan ja vaalitaan. Olennaisinta osaamisen johtamisessa on organisaatiossa toimivien ihmisten osaamisen tason nostaminen ja arvostaminen sekä sen tehokas hyödyntäminen. Tulokset näkyvät kehittyneempinä toimintatapoina, tuotteina ja palveluina, innovaatioina ja parantuneena taloudellisena tulokseksi sekä työhyvinvointina työyhteisössä. Osaamisen tarkastelussa voidaan käyttää apuna kuviossa 1 määritettyä osaamiskehystä ja sen asiantuntijuusulottuvuuksia.



Kuvio 1. Asiantuntijuusulottuvuudet. (mukaillen Helakorpi 2015.)

*Prosessiosaaminen* on kokonaisvaltaista työtehtävien ymmärtämistä ja hallintaa. Yksilöltä odotetaan valmiutta kehittää ja organisoida omaa työtään. Yhä enemmän odotetaan myös asiakaspalvelu- ja yrittäjyysosaamista. Työntekijällä tulee olla valmius toimia lisäksi työpaikkaohjaajana ja perehdyttäjänä uusille työntekijöille. (Helakorpi 2006, 54–55, 66–67.)

*Kehittämisosaamisen* näkökulmasta työntekijä on entistä enemmän oman työnsä johtaja ja kehittäjä. Yksilöllä on kokonaisvaltainen työprosessien ymmärrys ja niiden hallinta. Se edellyttää koulutuksiin, kehittämisprojekteihin, visiointeihin ja muihin yhteisiin hankkeisiin osallistumista. Hänen tulee olla luova ongelmanratkaisija, sillä häneltä edellytetään valmiutta analysoida, arvioida ja kehittää töitä. Työtehtäviin voi kuulua myös asiakaspalveluosaaminen, työyhteisössä uusien henkilöiden perehdytys ja työnohjaus sekä yrittäjyyden ymmärtäminen ja osaaminen. Tämän vuoksi hänen täytyy tuntea toimintaympäristönsä erittäin hyvin, jossa hän työskentelee. (Helakorpi 2006, 54–55, 66–67.)

*Substanssiosaaminen* on koulutuksen ja työkokemuksen pohjalta hankittua osaamista ja tekemistaitoa. Yksilöön täytyy hallita yhteistyö- ja tiimityöskentelytaitoja, hallita käytettäviä järjestelmiä ja alan toimintatapoja, sekä tarvittaessa ottaa vastuu omasta työstään. Hänellä on kykyä suunnitella, toteuttaa ja kehittää alan työtehtäviä. Kielitaito ja tietotekninen osaaminen ovat henkilökohtaisia ominaisuuksia palvelualltiuden, vastuullisuuden, moraalien ja etiikan lisäksi. (Helakorpi 2006, 54–55, 66–67.)

*Työyhteisöosaaminen* on organisaation ydinosaaamista, jossa asiantuntijan täytyy hallita yhteistoimintaan ja hallintoon liittyvä osaaminen. Yksilön näkökulmasta hän erottuu asiantuntijana erilaisissa sosiaalisissa verkostoissa. Hänellä on tiimityöskentelytaitojen lisäksi myös johtamistaitoja. Yksilön tulee hallita talousraporttien laatiminen, suunnitelmien perustaminen ja yrityksen markkinointiin osallistuminen sekä välittää hiljaista tietoa organisaation käyttöön. (Helakorpi 2006, 54–55, 66–67.)

Sydänmaanlakan (2006) mukaan työntekijän ammatillinen itsetunto kehittyy, jos hän löytää sisäisen motivaation kehittää omaa osaamistaan. Kun työn haasteet ja hallinta ovat sopusoinnussa, työntekijä kokee työhyvinvointia, joka näkyy työn jäljessä ja työyhteisössä positiivisena asenteena. Itsensä johtamisessa pääsee parhaaseen loppu-

tulokseen, kun huolehtii omasta kehittämisestään tavoitteellisesti, pyrkii laadukkaan lopputulokseen ja huomioi palautteet. (Sydänmaanlakka 2006, 227–234.) Motivaation puute, epäselvät tavoitteet tai epäselvä toimintastrategia, asenne, kiire, johtamisen puute tai saadun tiedon suuri poikkeavuus aikaisempiin verrattuna voivat haitata yksilön osaamisen kehittämistä. (Sydänmaanlakka 2007, 45–46.)

Hätönen (2011a) on luonut osaamisympyrän Greenin mallin pohjalta, ja siinä kuvataan osaamiseen liittyviä käsitteitä (kuvio 2.).



Kuvio 2. Osaamisympyrä. (Hätönen 2011a, 21.)

Kuviossa 2 numeroidut organisaation ydiosaaminen ja arvoihin ja toimintatapoihin liittyvä osaaminen kuvaavat osaamista organisaation näkökulmasta ja muodostavat organisaation identiteetin ja työympäristön, jossa päivittäinen toiminta tapahtuu. Työelämäosaaminen ja yksilöllinen ammattiosaaminen kuvaavat osaamista yksilön näkökulmasta ja muodostavat yksilön työidentiteetin. (Hätönen, 2011, 21–22.)

## 2.1 Keskeiset käsitteet

Tässä alaluvussa kerron tiivistäen eri käsitteistä, jotka ovat työssäni tutkimuksen kannalta olennaisia ja tärkeitä. Ne ovat osaaminen, hiljainen tieto, ydinosoaminen, kvalifikaatio ja kompetenssi.

### Osaaminen

Osaaminen on noussut merkittäväksi kilpailutekijäksi muuttuneessa työelämässä viime vuosina. Osaavasta työntekijästä on eri aloilla pulaa. Osaajista kilpaillaan työmarkkinoilla, ja huippuosaajien nähdään olevan kriittinen menestystekijä organisaatioille (Helakorpi 2005, 56). Osaamisen käsite tarkoittaa ihmisten kaiken tiedon ja kaikkien taitojen ja kontaktien soveltamista, mitä työntekijä tuo organisaatioon (Boyazis 2008, 6). Se on inhimillistä pääomaa, jonka mittareina ovat yksilön terveydentila ja työtyytyväisyys sekä koulutustaso. Ammattitaitovaatimukset muuttuvat entistä monipuolisemmiksi ja edellyttävät jatkuvaa oppimista, ammattitaidon ja pätevyyden ylläpitämistä ja kehittämistä. Osaamiseen liittyy olennaisesti myös hiljainen tieto, joka on käytännön kokemuksiin perustuvaa tulkintaa.

### Hiljainen tieto

Työyhteisössä hiljaisen signaalin tunnistaa arvosteluun liittyvistä parannusehdotuksista, joiden tarkoituksena on kehittää toimintaa. Nykyään työntekijöiden hiljainen tieto halutaan käyttöön täydentämään koulutusohjeita ja toimintakäytäntöjä. Hiljaisen tiedon perusta on arjen kokemuksissa. Ihmisillä on paljon tietoa, jota he eivät osaa ilmaista, mutta joka näkyy heidän toiminnassaan erilaisina tapoina, rutiineina, käytäntöinä ja tuntemuksina. (Kesti 2005, 70.) Hiljaisen tiedon jakamisen esteinä nähdään mahdollinen kateus, kilpailutilanne, henkilöstövähennykset, tietämättömyys omasta osaamisesta, riittämättömät vuorovaikutustaidot ja haluttomuus tuoda asioita julkisuuteen. (Viitala 2005, 131–134.)

## **Ydinosaaminen**

Koulutuksesta tai tutkinnon kautta hankitun tiedon ja taidon soveltaminen käytäntöön on kaiken *ydin* (Viitala & Jylhä 2006, 286). Osaamista voidaan hankkia työtä tekemällä, siitä oppimalla tai sen yhteydessä. Työntekijän osaaminen voi jäädä piiloon, jos työnantaja ei hyödynnä työntekijän hankkimaa monipuolista osaamista. Hyödyllistä piilo-osaamista kannattaa kartoittaa ja selvittää, jotta saadaan kaikki osaaminen organisaation käyttöön. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 50–52.)

## **Kvalifikaatio ja kompetenssi**

Kvalifikaatio tarkoittaa työn osaamisvaatimuksia, eli mitä taitoja työntekijällä tulee olla, jotta hän pystyy työskentelemään yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Kvalifikaatiokäsite on keskeinen käsite, kun puhutaan työelämäosaamisesta. Kvalifikaatioita voi määritellä ominaisuuksiksi, jotka mahdollistavat työprosesseissa toimimisen. Kirjallisuudessa kvalifikaatiot luokitellaan työorganisaation ja ammatin tahoilta suoritus-, pätevyys- tai ammattitaitovaatimuksina, joita työnantajat vaativat työntekijöiltään (Hanhinen 2010, 82.) Yksilön näkökulmasta kvalifikaatiot voidaan nähdä henkilökohtaisena käsityksenä siitä, millaista osaamista hän työelämässä tarvitsee. Kvalifikaatiokäsite on laajentunut koskemaan myös tietoja ja taitoja, joita tarvitaan työympäristössä auttamaan muutosten kohtaamisessa ja reagoimisessa. Avainkvalifikaatioiden avulla yksilöillä on mahdollisuus hallita ja markkinoida omaa urakehitystä.

Kompetenssi tarkoittaa yksilön omia tietojen, taitojen ja asenteiden yhdistelmiä eli henkilökohtaisia valmiuksia ja kykyä suoriutua ammattiin kuuluvasta työstä tai työtehtävästä. Ammatillinen kompetenssi korostaa yksilön ja työn vuorovaikusta, sekä pätevyyttä, jolla suoriudutaan useista eri työtehtävistä. Muutoksessa ja muuttuvissa työtilanteissa yksilön tulee olla varma omista kompetensseistaan, ja siitä miten hänen ammatillisia kompetenssejaan voidaan kehittää ja ylläpitää (Van der Klink & Boon 2002, 411.)

Ammattitaito eli kvalifikaatio syntyy, kun työn kvalifikaatiovaatimukset ja työntekijän kompetenssit kohtaavat. Kvalifikaatio ja kompetenssi ovat ammatillisen osaamisen ja sen arvioinnin peruskäsitteitä. Ammattitaidon realisoituessa voidaan nähdä, pystyykö

yksilö suoriutumaan työtehtävistä ja vastaavatko yksilön kompetenssit työssä vaadittavia kvalifikaatioita eli tarvittavaa ammattitaitoa. (Hanhinen 2011, 7–8.)

## 2.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen tavoite on vaikuttaa organisaatiossa työskentelevien ihmisten osaamiseen. Ytimessä on yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen. Osaamisen johtamisen käsite ei ole enää uusi, mutta sen arvo johtajuudessa on kasvanut sitä mukaa, kun työelämäorganisaatiot ovat muuttuneet. Osaamisen johtaminen on muutakin kuin henkilöstön kehittämistä. Se sisältää työntekijöiden ammattitaidon ja osaamisen tunnistamisen, arvioinnin ja kehittämisen lisäksi ennakointia tulevaisuuden osaamistarpeista. Osaamisen johtamisessa henkilöstön osaaminen koetaan organisaation tärkeimpänä kilpailukeinona ja voimavarana.

Osaamis pohjan avulla vahvistetaan ja varmistetaan yrityksen toimintaa ja kilpailukykyä. Organisaation osaamista kehitetään kaikilla tasoilla. Yrityksen tulevaisuuden viisiot ovat osaamisen johtamisen lähtökohtana. Siksi osaamisen johtamisessa suunnataan, määritellään, arvioidaan, suunnitellaan ja kehitetään osaamisen johtamista. Pitää olla selkeä ja yhteinen näkemys siitä, mihin suuntaan halutaan toimintaa kehittää. Pitää osata arvioida nykytilaa sekä selvittää tulevaisuuden tavoitetila. (Viitala 2005, 15–16.)

Yksilön näkökulmasta jokaisella on henkilökohtainen vastuu omasta osaamisestaan ja sen kehittämisestä. Se ei kuitenkaan vähennä organisaation vastuuta. Työntekijä voi odottaa, että työnantaja panostaa hänen osaamiseensa ja kehittymiseensä jottei hänen työmarkkina-arvonsa laskisi. Organisaatio voi odottaa työntekijöidensä sitoutuvan oman ammattitaidon ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Organisaatio tarjoaa mahdollisuuden kouluttautua, mutta työntekijältä odotetaan omaa aktiivisuutta, omatoimisuutta ja vastuuta. (Hyppänen 2013, 114–115.)

Osaamisen johtamista voidaan tarkastella henkilöstön kehittämisen, osaamisen kartoittamisen tai tiedon tallentamisen näkökulmasta. Osaamisen johtaminen voidaan segmentoida erilaisiin kehitysasteisiin:

1. Henkilöstön kehittämis- ja koulutustoiminta.

Osaamista arvioidaan nykyisen tehtävän vaativuuden arvioinnin TVA- lomakkeen avulla, missä tarkastellaan työn edellyttämää osaamista.

2. Osaamisen kartoittaminen laajempaa käyttöä varten.

Tavoitteena on tulevaisuuden osaamisen ennakointi.

3. Osaamisen johtamisen visiointi tulevaisuuden päämääriä kohti.

Osaaminen huomioidaan vahvasti strategiaprosessissa.

4. Uuden, innovatiivisen tiedon ja osaamisen luominen.

Työyhteisön kulttuurilla ja muutoksen johtamisella on keskeinen rooli ja merkitys. (Helsilä & Salojärvi 2013, 147–149.)

Mitä pidemmällä ollaan segmentoinnissa ja aiemmat vaiheet on jo sisäistetty, sitä innovatiivisempaa osaamisen johtaminen on, ja kaikilla on selkeä käsitys siitä, mikä on organisaation tulevaisuuden tavoite ja tahtotila.



Kuvio 3. Osaamisen johtamisen kokonaiskuva. (Työelämä 2020, 17.)

Kuviossa 3 on kuvattu osaamisen johtamisen kokonaisuutta. Se koostuu osaamistarpeiden ennakkoinnista, osaamisen kehittämisestä ja oppimisen suuntaamisesta organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi, valmentavasta esimiestyöstä, jossa esimiehen rooli on määritelty tarkasti sekä osaamiskulttuurin luomisesta ja johtamisesta. Osaamisen johtaminen on selkeää, suunnitelmallista ja tavoitteellista. Keskiössä on organisaation visio, strategia ja arvot. Päämääränä on saada organisaatio tuottamaan ennakoiduilla osaamistarpeet, valmentamaan esimiehet omaan rooliinsa, luomaan työ-

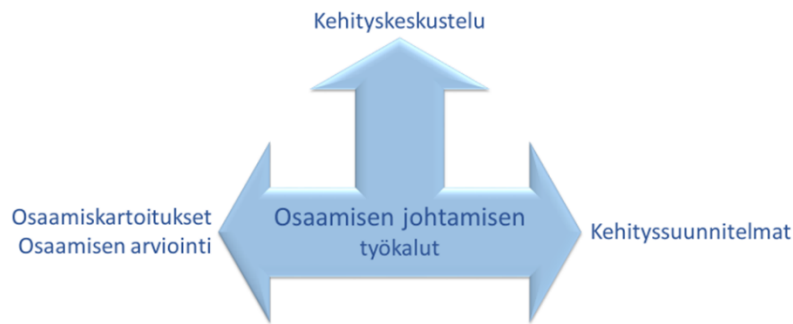


kulttuuri sellaiseksi, että tuloksiin päästään ja saada arki sujumaan ja luoda hyvinvoiva työympäristö. Esimies selkiyttää osaamisen suuntaa yksilön ja tiimin tarpeiden mukaisesti. Niin varmistetaan organisaation nykyinen ja tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. (Työelämä 2020, 16–18.)

Osaamisen johtamisessa esimiehen tärkein tehtävä on tunnistaa organisaation tarpeet osaamiselle, edistää oppimista ja innovointia sekä löytää oikeat henkilöt vastamaan tulevaisuuden tarpeisiin. Henkilöstön tunteminen ja sen osaamisen tiedostaminen ja tunnistaminen ovat prosessin arvioinnin kannalta erittäin tärkeitä. Laadukkaan työskentelyn ja asetettuihin tuloksiin pääsyn kannalta motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö hoitaa asiakaspalvelun hyvin, toimii itsenäisesti ja tehokkaasti.

Osaamisen johtamisessa on tärkeää luoda edellytykset jatkuvuudelle. Palkitseminen, mentorointi ja hiljaisen tiedon siirtäminen sekä yhteistyö eri sidosryhmien välillä auttavat organisaatiota pitämään kiinni osaamisen johtamisesta. Turvaverkon rakentaminen eli tiedon jakaminen henkilöstön kesken tuo mahdollisuuksia pitää kiinni hyvistä käytänteistä, jos taloudellinen tilanne yrityksessä muuttuu merkittävästi. Mikäli henkilöstön määrää supistetaan, on varmistettava, että tarvittava osaamispääoma on olemassa.

Analyttisellä, kokonaisvaltaisella pohjatyöllä luodaan edellytykset onnistuneelle toimintasuunnitelmalle palkitsemisessa, seuraajasuunnittelussa tai kehittämisessä. Ilman riittävän laajaa ymmärrystä jäävät panostukset irrallisiksi ja tehottomiksi. Kuviossa 4 on kuvattu osaamisen johtamisen työkalut ja polut, miten osaamista voidaan johtaa.



Kuvio 4. Osaamisen johtamisen työkalut. (Viitala 2009.)

Kehityskeskustelu on yleisin toimintatapa ja niitä suositellaan pidettäväksi vuosittain. Kehityskeskustelussa tehtyjä kehityssuunnitelmia päivitetään muutaman vuoden välein, kun yrityksen visiota ja strategiaa päivitetään. Osaamiskartoitusta käytetään hyödyksi, kun arvioidaan yrityksen toimintaa ja kilpailukykyä markkinoilla.

Osaaminen on oppimisprosessin tulos. Se muodostuu asenteista ja kokemuksista sekä kontakteista, joten sen voidaan käsittää olevan keskeisin voimavara ja kilpailuetu. Osaamisen siirtäminen päivittäiseen toimintaan on tärkeää. Tietämisen, ymmärtämisen ja soveltamisen välillä on suuri ero. Vasta sitten, kun jotain sovelletaan käytäntöön, voidaan puhua todellisesta osaamisesta. (Sydänmaanlakka 2015, 152–153.)

Organisaation omaa osaamista voidaan täydentää kumppaneilla ja verkostoilla. Tuleva menestys perustuu organisaation kyvykkyyteen. Organisaation menestyminen tarvitsee osaavia tekijöitä, joilla on toiminnan kannalta keskeistä osaamista, tietoa ja taitoa. Menestymiseen tarvitaan toimivia prosesseja ja toimintatapoja sekä ilmapii-riä, joka tukee yksilön rohkeutta kyseenalaistaa käytänteitä ja tehdä asioita uudella tavalla.

Henkilöstön koulutuksien suunnittelussa voidaan hyödyntää olemassa olevaa osaamista järjestämällä sisäisiä koulutuksia tai käyttämällä ulkopuolisia konsultteja tai luennoitsijoita. Sisäisellä koulutuksella voidaan osaaminen jakaa kaikkien käyttöön nopeasti ja edullisesti. Konsultit ovat oman alueensa asiantuntijoita ja tuovat tuoretta

tietoa ja näkemyksiä ulkopuolelta. Tärkeintä on huolehtia, että uusi tieto saadaan jalkautettua käytäntöön, jolloin kehittyminen ja tiedon jakaminen kohdistuvat oikeaan paikkaan. (Viitala 2008, 270–275.)

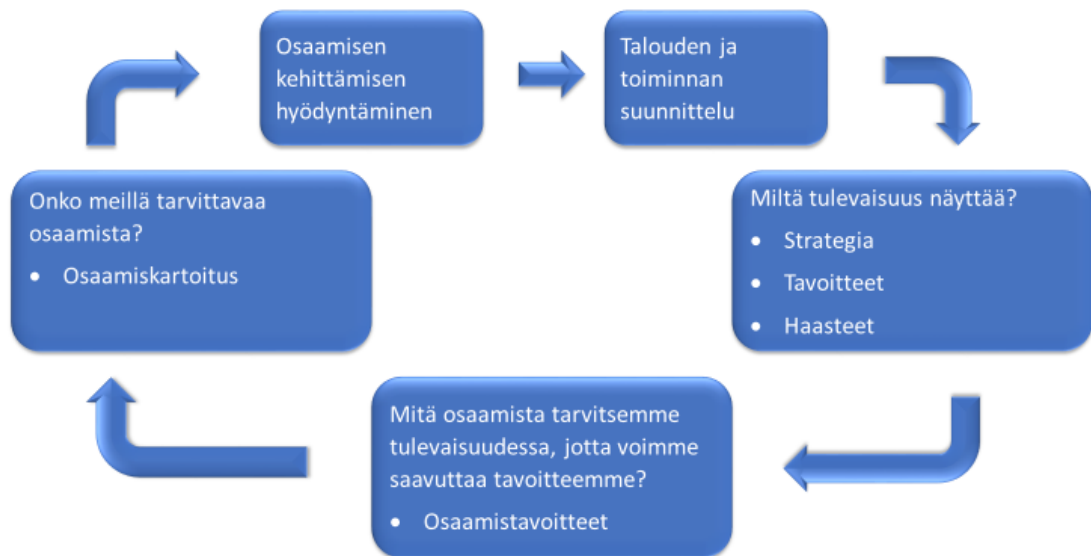
Uuden tiedon hankkiminen ja jakaminen organisaatiossa on osa kehitysprosessia. Vastaanottavuus, avoimuus ja sitkeys luovat vahvan perustan oppimiselle. (Sydänmaanlakka 2007, 32–47). Työntekijän tulee kehittää osaamistaan ja työnantajalle on eduksi tarjota siihen mahdollisuus. (Sydänmaanlakka 2007, 169–170).

Koulutuksen ja työelämän rajapinta on tänä päivänä häviämässä. Työssäoppimista tehdään enemmän työpaikoilla kuin oppilaitoksissa. Tänä päivänä ammatillisen koulutuksen uudistamisessa lisätään työpaikalla tapahtuvaa oppimista, kansainvälisyyttä sekä yrittäjyyttä. Tämä mahdollistaa työskentelyn monikulttuurisessa ja kansainvälisessä verkostossa digitalisaatiota hyödyntäen.

## **2.3 Osaamiskartoitus**

Osaamiskartoitusta käytetään, kun halutaan tietää, mitä osaamista tarvitaan, mitä osaamista tiimeillä ja yksilöillä on tällä hetkellä ja mitä osaamista on kehitettävä (Viitala 2008, 86–87). Organisaatio määrittelee strategiset tulevaisuuden tavoitteet ja tarpeet mitä tarvitaan, että pärjätään kilpailussa. Osaamisen tasot määritellään kaikille työyhteisön eri segmenteille. Usein tiimit määrittelevät itse, mitä osaamista heillä tulee olla, jotta päästään tavoitteisiin ja työn vaatimuksiin. Kartoituksessa määritetään työn tekemisessä vaadittava osaaminen, jota työn kehittämisessä tarvitaan. Siitä pystytään poimimaan myös ne osaamisalueet, joihin tulee koulutuksen osalta panostaa. (Sydänmaanlakka 2007, 156–157).

Kuviossa 5. tarkastellaan osaamisprosessia alkukartoituksesta osaamisen kehittämiseen.



Kuvio 5. Osaamisen kartoituksen prosessi. (mukaillen Viitala 2008.)

Osaamiskartoitus on laadittava jokaisen organisaation omien tarpeiden mukaan, että se palvelee parhaiten organisaatiota. Siinä kuvataan osaamisalueita ja osaamisia. Suunnittelun alkuvaiheessa selvitetään, onko organisaatiossa tarvittava osaaminen jo olemassa ja määritellään tulevaisuuden osaamistavoitteet. Nykytilan kartoitus voidaan tehdä monellakin tavalla; numeerisesti tai sanallisin ilmaisin tehdyillä asteikoilla. Jotta kartoitus onnistuisi, on asteikon oltava selkeä ja ymmärrettävä. (Hyp-  
pänen, 2013, 118–119. )

Organisaation tavoitteet on selvitettävä ja niiden pohjalta hyödynnetään olemassa olevaa tietoa sekä sitä mitä kehityskeskusteluista on noussut esille. Osaamisen arviointitiedot kootaan keskitetysti yhteen sekä lukuina että graafisina kuvina. Saatuja tuloksia analysoidaan sekä työyhteisön kanssa että esimiesfoorumissa erikseen. Kehittämissuunnitelmat auttavat sekä tiimiä että yksilöä keskittämään voimavaroja niihin osa-alueisiin, mitkä organisaatio on määritellyt tärkeimmiksi tulevaisuuden kannalta. Osaamiskartoituksessa selvinneitä tarpeita voidaan nostaa esille kehityskeskusteluissa, kun tarkastellaan yksilön osaamisen tasoa ja koulutuksien tarpeita. (Viitala & Jylhä, 2010, 289–290.)

### 2.3.1 Osaamiskartta

Hätösen (2011a) mukaan osaamista käytävää keskustelua varten tarvitaan yhteinen työväline, jonka avulla arvioidaan ja kehitetään toimintaa. Se voidaan laatia koskemaan vain yksilöä tai tiimiä. Hätösen (2011b) mielestä osaamiskartta voidaan laatia kuvaamaan koko organisaation osaamisen tilaa. Osaamiskartta on kuva osaamisen nykytilannetta ja sen avulla voidaan konkreettisesti visioida tulevaisuutta. Osaamiskartta voi helpottaa kehitystoimenpiteiden arviointia, antaa tietoa yhteisöllisen keskustelun taustatueksi ja yksilön tasolla antaa tietoa osaamisen tilasta itsearviointia ja kehittämissuunnitelmaa varten. Osaamiskartan avulla voidaan selvittää nopeasti uusien rekrytointien tarve. (Hätönen 2011a, 9-10.)

Osaamiskartassa kuvataan yksilön, tiimin tai koko organisaation osaamisen nykytila, kriittiset menestystekijät ja ongelmakohdat. Asiakkaiden tyytyväisyys, toiminnan laatu, henkilökunnan työtyytyväisyys, panostus henkilöstöjohtamiseen ja kustannustehokkuus kuuluvat osaamiskartan tarkastelun piiriin, joihin pyritään vastaamaan. Mikäli osaamiskartan tulokset jäävät alle tavoitteen, aloitetaan täydennyskoulutuksien suunnittelu joko pitkäkestoisina tai päivityskoulutuksina. Osaamiskartta antaa pohjaa yrityksen strategian pohjalle ja koulutuksien budjetoinnille tai rekrytoinnille. (Hätönen, 2011b, 10.)

### 2.3.2 Osaamisen arviointi

Osaamisen kehittäminen perustuu arviointiin, missä nykytilaa verrataan tulevaisuuden tavoitteisiin. Osaamisen arvioinnin tietää parhaiten henkilö itse, kun hänellä on riittävä tieto ja kyky peilata omaa suoritustaan ammatillisiin tavoitteisiin nähden. Toinen henkilö, joka voi arviointia suorittaa on esimies. Esimiehen velvollisuus on määritellä työtehtäville toimenkuvat, joissa on kerrottu työtehtävät, ja työn suorittajan vastuu työvuoron aikana. Jokainen työntekijä tietää oman osaamisensa, vahvuutensa ja heikkoutensa sekä kehittämistarpeensa suoriutuakseen vaadituista työtehtävistä. (Salojärvi 2005. 150–151.)

Tuloksia analysoitaessa saadaan selville mitä osaamista täytyy kehittää, että päästään strategian mukaiseen tavoiteltuun lopputulokseen. Työtehtävien vaativuudet voidaan joutua määrittelemään uudelleen ja osaamiskartoituksen pohjalta saadaan osaamisen tilasta tarvittavaa informaatiota. Osaamiskartoitusta laadittaessa on hyvä päättää, miten tulokset dokumentoidaan. Sähköisten järjestelmien etuna on käytön helppous ja tarvittavan tiedon rajaamisen nopeus. (Hätönen 2011, 43.)

### 2.3.3 Kehittämissuunnitelma ja koulutukset

Osaamiskartoituksen tulosten perusteella päästään laatimaan kehittämissuunnitelmia ja koulutussuunnitelmia. Kehittämissuunnitelmat on hyvä tehdä mahdollisimman konkreettisiksi, koska niiden perusteella organisaatio tarjoaa täydennyskoulutusta, jonka tavoitteena on parantaa yhteisöllisyyttä, tiimihenkeä ja yksilöiden työmotivaatiota. (Hätönen 2011a, 49.) Kehittämissuunnitelman pitää olla konkreettinen, siitä täytyy ilmetä kehitettävät osaamisalueet, menetelmät. Toimenpiteille tulee määritellä tavoitetaso, aikataulu, käytännön toimintasuunnitelma ja vastuuhenkilö. (Viitala 2009, 184–186.) On järkevää sopia myös seurantalaverit, joissa arvioidaan toimin-  
tastrategia.

Koulutuksia voidaan toteuttaa sekä sisäisenä että ulkoisena koulutuksena. Ulkoisen koulutuksen avulla voidaan löytää uusia toimintatapoja ja malleja, joilla voidaan vanhoja käytänteitä tarkastella. Koulutuksien rinnalla olisi hyvä olla muutakin tapaa uudistaa toimintakulttuuria. Muutosten toimivuutta voidaan prosessoida monella eri tavalla. Osaamiskartoituksen avulla osataan suunnata kehittäminen oikeaan suuntaan ja pystytään näkemään paremmin heikot osa-alueet, joita tulee kehittää. Jos uusi toimintamalli on toimiva ja työt sujuvat, otetaan se laajemmin käyttöön. (Viitala 2009, 194–197.)

## 2.4 Osaamisen kehittäminen

Kun osaamisen nykytila on kartoitettu ja kehittämistarpeet tunnistettu, etsitään tapoja tarvittavan osaamisen hankkimiseksi. Hankintakeinoja on erilaisia. Olemassa olevan henkilöstön kouluttaminen on yleisin tapa. Osaamista voidaan siirtää yksiköstä toiseen, ja jos taloudellinen tilanne sallii, voidaan rekrytoida. (Hyppänen, 124.) Tärkeintä on huolehtia työntekijän yksilöllisestä osaamisen kehittämisestä antamalla heille uusia ja haastavia työtehtäviä. Osaaminen kehittyy erityisesti silloin, jos työntekijä oman työn ohessa kouluttaa tai opastaa työkavereita. Perehdytystä annettaessa työntekijä prosessoi omaa tapaansa toimia jolloin hän tarkastelee kriittisesti työn eri vaiheita. Tällöin olemassa olevaa työtä arvioidaan, syvennetään ja työmenetelmiä voidaan selkeyttää. (Kupias, Peltola, Pirinen 2014, 78–81.)

Viitalan (2013) mukaan osaamisen kehittämisessä on välttämätöntä asettaa asioita tärkeysjärjestykseen, tehdä valintoja ja varata kehittämiselle aikaa ja voimavaroja. Koulutuksiin tehtäviä investointeja tulee suunnitella tarkasti, koska ne ovat tuottavuuden ja tuloksellisuuden keskeisiä tekijöitä. (Viitala 2013, 186–187.) Osaamisen kehittämisessä nousee esille yksilöllisyys, yhteisöllisyys ja organisaation tarvitsema ammatillinen osaaminen, jonka tavoitteena on motivoida henkilöstä ylläpitämään ja kartuttamaan ammatillista osaamistaan. Julkiseen kunnalliseen strategiaan ja visioon tähtäävä suunnitelmallinen osaamisen johtaminen tukee ja vahvistaa olemassa olevaa osaamista, kehittää ja laajentaa sitä verkostojen ja sidosryhmäyhteistyön avulla.

Aktiivinen vuoropuhelu eri tasojen välillä on välttämätöntä. Osaamispääoman kartoittamisessa, kasvattamisessa ja kehittämisessä ei saa unohtaa henkilöstön työhyvinvointia. Työhyvinvointiin vaikuttavat suoranaisesti esimiestyö, oma työtehtävä, työyhteisötaidot, töiden organisointi ja tiimin osaamisen taso. Työn kehittämisen kannalta tärkeitä elementtejä joita tulisi hyödyntää, on työn kierto tai töiden järjestely uudella tavalla, mentorointi jolla varmistetaan myös hiljaisen tiedon siirtoa sekä työn ohjaus yhteistyössä työterveyden kanssa. Julkisen organisaation työn kehittämisen välineenä jatkossa kannattaisi panostaa enemmän työnantajana toimimisen mie-

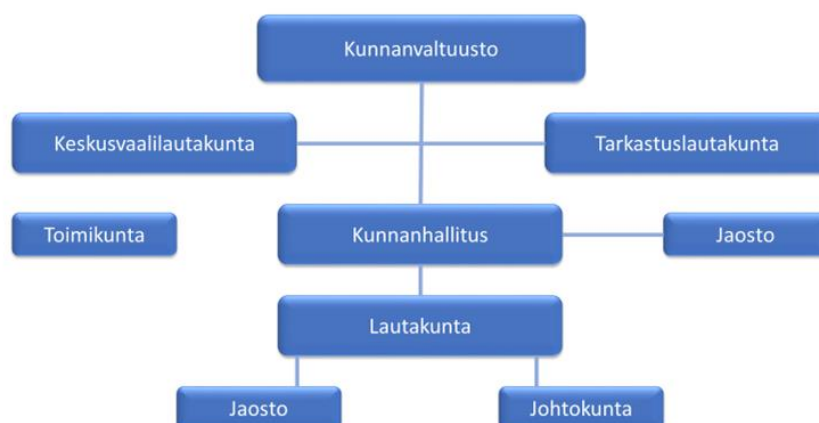
likuvaan ja kehittää yhteistyötä enemmän koulutussektorin kanssa sekä kartoittaa tasaisesti organisaation osaamista osaamiskartoituksen avulla. (Forma ym. 2012, 5-10, 20–28.)

### 3 Tutkimuksen toteuttaminen ateria- ja siivouspalveluyksikössä

#### 3.1 Kangasalan kunta

Pirkanmaalla sijaitseva Kangasalan kunta on perustettu vuonna 1865. Vuonna 2005 kuntaan on liitetty Sahalahti ja vuonna 2011 Kuhmalahti. Kokonaispinta-alaltaan Kangasala on 870,85 km<sup>2</sup>. Vuoden 2017 alussa kunnassa oli 31198 asukasta. Kangasalan kunnan palveluksessa on 1600 työntekijää, joista ateria- ja siivouspalveluyksikön palveluksessa on 184 työntekijää. (Kangasalan kunta, 2016.)

Julkinen kunnallinen organisaatio koostuu valtuustosta ja kunnanhallituksesta (kuvio 6).



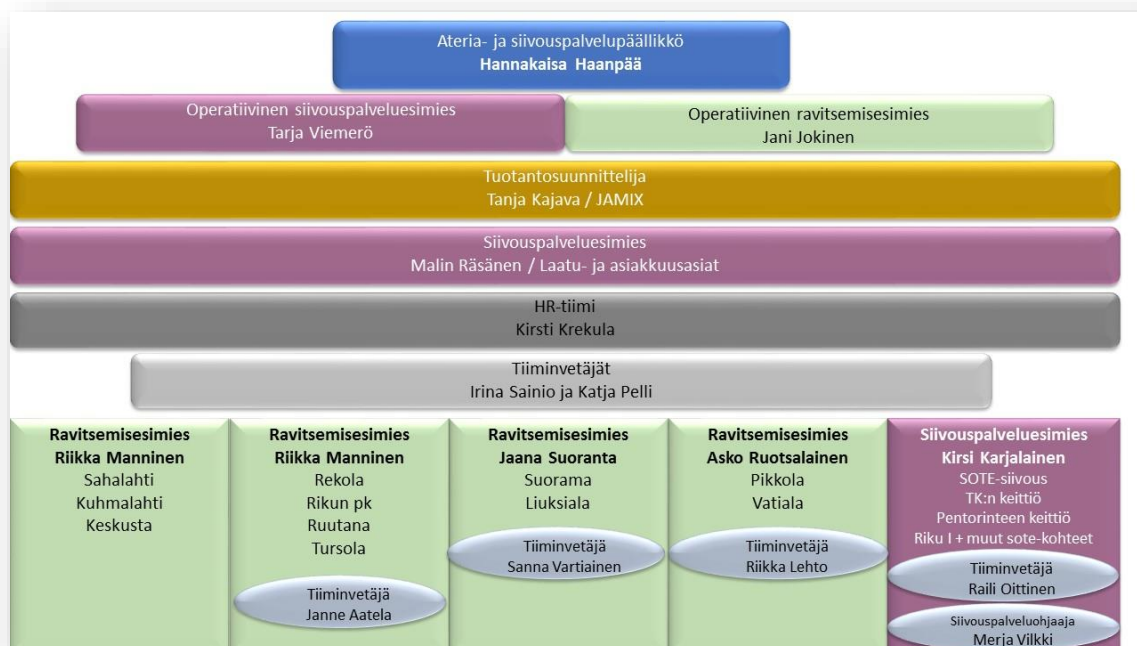
Kuvio 6. Kunnan luottamushenkilöorganisaatio. (Suomen kuntaliitto 2012, 52.)



Valtuusto ohjaa päätöksillään koko kunnan kehittämistä. Kunnallisessa päätöksenteossa luottamushenkilöt tekevät päätöksiä erilaisissa toimikunnissa, lautakunnissa, kunnanvaltuustossa ja kunnanhallituksessa. (Sallinen, Majoinen & Salenius 2012, 52.) Kunnanhallitus edistää kuntalaisten hyvinvointia, tekee strategisia linjauksia ja käyttää kunnan puhevaltaa sekä toimii valtuuston hyväksymien strategisten tavoitteiden mukaisesti. Strateginen johto käsittää valtuuston, kunnanhallituksen, kunnanjohtajan, yhteisöjäsenyydet, taloushallinnon, tiedotuksen, elinkeinoasiat, henkilöstöasiat, kuntasuunnittelun, verotuskustannukset, kehittämisasiat ja ystävyyskuntatoiminnan kustannukset. (Kangasalan kunta, 2016).

Ateria- ja siivouspalvelut toimivat strategisen johdon alaisuudessa omana tulosityksikönä tuottaen keskitetysti eri palvelukeskusten yksiköihin palveluita. Strategisena tavoitteena vuonna 2017 on, että työyhteisöt ovat hyvinvoivia ja tuloksellisia. Palvelutoiminnassa pyritään tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Uusilla tuotantomenetelmillä ja innovaatioilla pyritään myös taloudellisuuteen ja kustannustehokkuuteen. Innovaatio edellyttää luovia ja ennakkoluulottomia ihmisiä. (Haveri, Majoinen & Jäntti 2009, 56–60). Muutosten ennakointi, henkilöstökustannusten hallinta ja työtehokkuuden lisääminen ovat keskeisiä painopistealueita. (Kuntastrategia, Kangasalan kunta, 2016, 4).

Kuviossa 7 on kuvattu ateria- ja siivouspalveluyksikön organisaation rakenne ja vastualueet vuoden 2017 alussa ennen toimintatapamuutosta.



Kuvio 7. Ateria- ja siivouspalveluyksikön organisaatiokuvaus 2017. (Haanpää 2017.)

Ylhäältä alaspäin kuvattuna ateria- ja siivouspalvelupäällikkönä työskentelee Hannakaisa Haanpää, joka toimeenpanee strategisen johdon laatimia tehtäviä.

Siivouspalveluesimiehiä on kolme, ravitsemisesimiehiä neljä, yksi tuotantosuunnittelija ja kahdeksan tiiminvetäjää. HR-tiimin ravitsemisesimies vastaa kaikista muista alueista paitsi SOTE-siivouksen alueesta. HR-esimies hoitaa kaikkien kohteiden sijaiset ja loma-asiat.

Tiiminvetäjiä alueella on kahdeksan, yksi työskentelee siivouspalveluohjaajan nimikkeellä SOTE-siivouksessa, muut seitsemän alueiden muissa kohteissa. Heidän vastuutehtäviinsä kuuluu kohteissa perehdytys, koneiden ja laitteiden opastus ja ohjaaminen operatiivisen tason työtehtäviin, poissaolojen paikkaaminen tarvittaessa sekä paikallinen riskien kartoitus ja toimenpiteet niiden ehkäisemiseksi. Tiiminvetäjät työskentelevät kohteessa suorittavassa roolissa, mutta työn ohessa huolehtivat JAMIX tilauksista, tuotannon pyörittämisestä ja henkilöstön kannustamisesta ja ohjauksesta päivittäisessä työssä.

Tuotannonsuunnittelijan työaika on jaettu kehyskuntien kanssa niin, että Kangasalalle hän antaa 30 % työajastaan ja kehyskunnille (Ylöjärvi, Nokia, Pirkkala, Lempäälä, Vesilahti ja Orivesi) 70 % työajastaan. Tuotantosuunnittelija suunnittelee ruokalistat ja huolehtii JAMIX-tuotannonohjausjärjestelmän toimivuudesta. Hän muokkaa reseptiikkaa ja samalla tarkistaa, että ravitsemustiedot ovat ajan tasalla. Tuotantosuunnittelija suunnittelee varhaiskasvatuksen ja koulujen teemat ja ruokalistakiertoon ja niiden sisältöön liittyvät toimintasuunnitelmat lukukausille. Teemojen ja aterioiden määrä eri ikäryhmille on vakioitu ja niitä noudatetaan tarkasti.

Esimiehet vastaavat tuotannon sujumisesta, henkilökunnasta ja asiakastyytyväisyydestä omalla alueellaan. Heillä on hallinnon esimiestiimi tukena, mutta operatiivisen tason johtamisen vastuu on heillä. Operatiiviset esimiehet Jani Jokinen ja Tarja Viemerö työskentelevät hallinnossa ja vastaavat oman sektorin tulevaisuuden suunnittelusta.

### **3.2 Tutkimusmenetelmät**

Tutkimuksen tarkoituksena on tehdä loogisia päätelmiä puolueettomasti havainnoiduista asioista tutkittavan aihepiirin ja teeman osalta. Kvantitatiivista ja kvalitatiivista analyysimenetelmää voidaan käyttää samassa tutkimuksessa täydentämässä toisiaan. (Alasuutari 2007, 32.) Tässä tutkimuksessa käytetään laadullista eli kvalitatiivista ja määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusmenetelmää ja niiden tulokset analysoidaan swot-analyysitekniikan avulla.

#### **Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä**

Esimiesten kohdalla teen teemahaastatteluja saadakseni selville mitä osaamista uusi toimintamalli edellyttää. Kvalitatiivisessa menetelmässä kiinnitetään huomiota laajempiin kokonaisuuksiin, jotka antavat vastauksen tutkimuskysymykseen ja ovat teo-

reettisen viitekehyksen mukaisia. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimukseen osallistujien määrä on yleensä rajattu pieneen tai kohtuulliseen määrään. Ensisijaisena tarkoituksena on rajata aineisto etsimällä niistä yhteneväisyyksiä ja samankaltaisuuksia, jotka sopivat kaikkiin havaintoihin. (Alasuutari 2007, 38–40.)

Laadulliselle tutkimuksella on ominaista käytännön kautta todettujen asioiden löytyminen ja kuvaaminen. On muistettava, että tutkijan arvot vaikuttavat tulosten arviointiin. (Hirsjärvi ym. 2008, 157.) Aineiston hankkimisessa keskitytään haastattelujen ja aktiivisen vuoropuhelun kautta hyödyntämään kohderyhmän kokemuksia ja ajatuksia, että saadaan nostettua esille hiljainen tieto. Kuitenkin vasta tutkimuksen arviointivaiheessa saadaan selville, onko aineisto kattava ja päästäänkö tavoitteeseen tällä osallistujamäärällä vai tarvitseeko osallistujien määrää lisätä. Laadullisessa tutkimuksessa huolellinen ja tarkka raportointi parantaa luotettavuutta tekemällä tutkijan ajatusprosessin ja valinnat näkyviksi ja mahdollistaen näin niiden kriittisen arvioimisen. (Kylmä & Juvakka 2012, 27.)

### **Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä**

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa ilmiötä kuvataan numeerisen tiedon pohjalta. Tätä tutkimusmenetelmää voidaan käyttää tiedonkeruumenetelmänä silloin, kun tutkittavia on paljon. Keskeistä kvantitatiivisessa tutkimuksessa on aiempien teorioiden ja johtopäätösten hyödyntäminen sekä käsitteiden avaaminen ja määrittely.

Kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään kuvaamaan ilmiöitä, hyödyntäen mm. graafisia taulukoita ja kuvioita. Yleisimmin määrällisessä tutkimuksessa käytetään sähköistä kyselylomakkeita, koska se mahdollistaa nopean tiedon keräämisen ja usein automaattisten tilastojen rakentamisen. Virheiden todennäköisyys on pienempi tulosten esittämisessä, sillä manuaalisesti tulosten syöttäminen saattaa aiheuttaa ongelmia ja virheiden syntymistä. Kyselylomakkeen lisäksi tutkimuksessa voidaan hyödyntää valmiita rekistereitä ja tilastoja. Kyselyssä kysymysten muoto on vakioitu, jolloin vastaaja vastaa kysymyksiin aina samassa järjestyksessä. (Vilkkä 2007, 135–136.)

Työntekijätaso vastasi vain sähköiseen kvantitatiiviseen kyselyyn. Tässä tapauksessa etukäteen tiedettiin, että vastaajia on 184. Kyselyä suunniteltaessa on huomioitavaa,

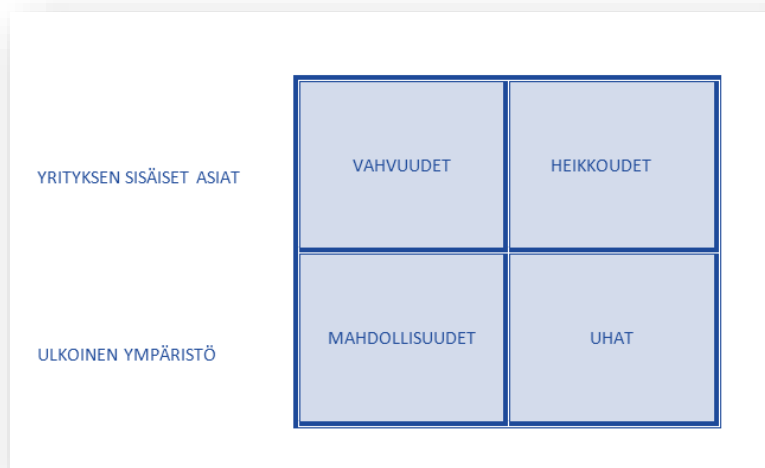
että kysely etenee asteittain loogisesti, kysymyksien tyyli ja muoto on mietitty tarkasti ja niiden järjestystä ei voi vaihtaa. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 45–48.) Kyselyn ajankohdaksi valittiin alkuvuosi.

### Swot-analyysi

Swot-analyysi on kehitetty Yhdysvalloissa 1960-luvulla ja menetelmä on suosittu strategiatyökalu liiketaloudessa. Analyysin avulla tarkkaillaan yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Tarkoitus on saada yhteenvedona synteesi yrityksen kokonaiskuvasta uuden strategian luomiseksi, ja nostaa pari keskeistä teemaa kehittämiskohteiksi. (Vuorinen 2013, 88.) Analyysien merkitys hyvälle strategiatyöskentelylle parantaa organisaatiota kolmella tavalla:

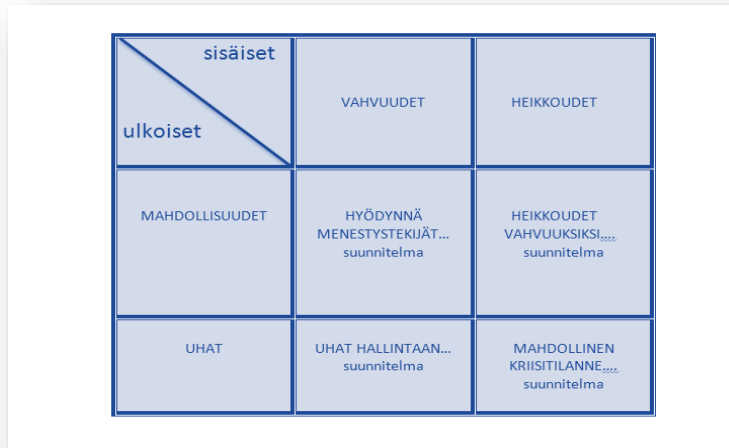
1. Se luo perustan strategioiden luomiselle, toteuttamiselle ja uusimiselle.
2. Se kehittää lähtötilanteen tuntemusta.
3. Se kehittää ihmisten strategista osaamista parantamalla analysointitietoja ja –taitoja sekä parantamalla ihmisten halua ja rohkeutta strategiatyöhön. (Kamensky, 2010, 114.)

Kuviossa 8 on perinteinen SWOT-analyysimalli kuvattuna.



Kuvio 8. SWOT-analyysi (Vuorinen 2013, 88.)

Kehittyneempi malli SWOT-analyysistä on kahdeksankenttäinen analyysimalli, mitä kutsutaan myös TOWS-matriisiksi. Analyysissä tehdään ensin perinteinen nelikenttä ja sen jälkeen tehdään valintoja ja toimintasuunnitelma jatkotoimenpiteistä. Seuraavassa malli kahdeksan kenttäisestä SWOT-analyysistä.



Kuvio 9. Kahdeksan kenttäinen SWOT-analyysi (TOWS) (Vuorinen 2013, 90.)

### 3.3 Aineiston keruu

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastattelun etuna voidaan pitää joustavuutta, koska haastattelija voi tarkentaa ja selventää kysymyksiä haastattelun aikana. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.) Teemahaastattelu sopii myös moniin tutkimuksiin, koska se on niin joustava menetelmä. Se kohdistuu ennalta valittuihin teemoihin, mutta kysymysten muotoa tai järjestystä ei ole tarkasti määriteltä. Haastattelutilanteessa tiedonhankinta voidaan ohjata oikeaan suuntaan ja perustelun vaatimisen avulla voidaan vastauksia syventää. Teemahaastattelussa on myös varjopuolia, sillä se vie enemmän aikaa ja vaatii haastattelijalta tarkkaavaisuutta ja taitoa ohjata haastattelua oikein. Teemahaastattelu voi aiheuttaa tutkijalle myös kustannuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 34–35.)

Puolistrukturoidulle teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastatteliija on ennalta määritellyt aiheelle teema-alueet, joita käydään haastattelun aikana läpi. Vuorovai-  
kutteisessa haastattelutilanteessa käydään läpi tutkimuksen aihepiiriin liittyvät asiat.  
(Eskola & Vastamäki 2010, 26–28.) Haastattelussa käytettävien aihepiirien tulee poh-  
jautua tutkimuksen viitekehykseen, ja ne voidaan poimia teoriasta, jolloin teoreetti-  
nen käsite muutetaan teemahaastattelussa haastatteluteemoiksi. (Tuomi & Sarajärvi  
2009, 75.) Ennen haastatteluja perehdyin kirjallisuuteen ja teoreettisiin käsitteisiin  
monipuolisesti ja laajasti. Teemahaastattelussa aihepiirien järjestys ja laajuus voi  
vaihdella. (Eskola & Vastamäki 2010, 28.)

Aineiston keruu suoritettiin kevään 2016 ja kevään 2017 aikana, kun uuden toiminta-  
mallin raamit saatiin valtuuston päätöksellä varmistettua. Alustavaa suunnitelmaa  
tarkennettiin ja muokattiin. Aineiston kerääminen aloitettiin esimiehistä ja sen jäl-  
keen tehtiin osaamiskartoitus koko henkilöstölle. Lopuksi haastattelin ateria- ja sii-  
vouspalvelupäällikköä. Koko prosessin ajan henkilöstöä on tiedotettu esimiespalave-  
rien kautta prosessin etenemisestä ja kannustettu kaikkia osallistumaan, että jokai-  
sen kokemukset ja osaaminen tulee varmasti organisaation johdon tietoon. Teema-  
haastattelu antoi esimiehille mahdollisuuden puhua aihepiirin asioista laajemmin ja  
syvällisemmin, mikäli heidän puheesta ilmeni jotain kiinnostavaa aihepiiriin liittyen.

### 3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Osaamiskartoitus on yksi tapa selvittää ja mitata asioita. Tutkimuksen luotettavuutta  
voidaan mitata reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetti tarkoittaa kykyä an-  
taa ei-sattumanvaraisia tuloksia eli tutkimustulosten toistettavuus. Tutkimuksessani  
pyrin välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus voi vaihdella.  
Tutkijasta riippumatta ja varsinkin, kun en ole Kangasalan kunnan työntekijä vaan ul-  
kopuolinen tutkija, kysymyksen asettelu voi olla heikko, joten vastaaja vastaa kyse-  
lyyn niin kuin hän ymmärtää kysymyksen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 226.)

Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validius eli pätevyys. Pätevyys tar-  
koittaa sitä, että tarkastellaan, onko tutkimuksessa tutkittu tai mitattu sitä, mitä on

tarkoitus mitata. Esimerkiksi osaamiskartoituskysymyksiin saadaan kyllä vastauksia, mutta vastaaja on ymmärtänyt kysymyksen eri tavalla kuin tutkija on tarkoittanut. Jos tuloksia analysoidaan kysyjän mallin pohjalta, ei virheiltä voida välttyä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 226–227.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastateltavat valittiin heidän työtehtävänsä mukaan. Vaikka esimiehiä oli muitakin, tähän tutkimukseen osallistuvilla oli kokemusta ja tietoa aiheesta, ja osalta löytyi myös muutosvastarintaa. Tutkimuksen aikana tehtiin toimenkuvien päivitystä ja osalle toimenkuviin tuli muutoksia. Tämä voi osaltaan vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen samoin kuin asenne ja muutosvastarinta.

## **4 Tutkimuksen tulokset**

Tässä luvussa käsittelen esimiesten teemahaastattelua ja osaamiskartoituksen tuloksia swot-analyysityökalun avulla.

### **4.1 Esimiestason teemahaastattelut**

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mitä osaamista uusi toimintatapa vaatii työntekijältä tulevaisuudessa. Tähän kysymykseen hain vastauksia teemahaastatteluilla. Haastateltavaksi valittiin henkilöitä, jotka ovat uudessa organisaatiossa keskeisissä työtehtävissä ja heillä on vankka tietämys ja osaaminen organisaation nykytilasta ja visio tulevasta jo kirkkaana. Heillä on nykyisessä toimintamallissa myös osaamisen johtamisen tehtäviä. Haastateltavia oli neljä henkilöä; aterial- ja siivouspalvelupäällikkö, palveluesimies joka vastaa koneista, laitteista ja hankinnoista ja palveluesimies joka vastaa toiminnan sujumisesta sekä palveluesimies, jonka tehtävänä on asiakkuuksien hoito ja laadun tarkkailu.

Haastattelin heitä kevään ja kesän 2016 aikana. Lähetin etukäteen kysymykseni tutustuttavaksi sähköpostitse huhtikuussa ja sovin alustavia haastattelu-aikoja (liite 1.).



Ennen tapaamistamme lähetin vielä muistutusviestin, jossa liitteenä olivat kysymyksiä. Saatekirjeessä kerroin, että varaan haastattelulle aikaa yhden tunnin. Haastattelusta kaksi toteutettiin esimiesten omissa työhuoneissa ja kaksi neuvotteluhuoneissa.

Kaikki haastatteluun pyydetty vastasivat kutsuuni ja näin ollen vastausprosentti oli 100 %. Ennen haastattelun alkua palautin mieleen miksi haastattelu tehdään ja että nauhoitan haastattelut sekä teen muistiinpanoja. Osa haastateltavista oli täydentänyt omia vastauksiaan jo ennen haastattelua. Haastattelutilanteessa kysymyksiä oli helppo muokata ja tarkentaa niin, että pääsimme yhteisymmärrykseen. Haastateltava ymmärsi kysymyksen sisällön ja minä haastateltavan vastauksen.

Haastattelututkimuksen tavoitteena oli selvittää myös mitä osaamista henkilöstöltä vaaditaan tällä hetkellä? Sain aika kattavan listauksen ammattitaitoja mitä tällä hetkellä vaaditaan työntekijältä eli *ammattiosaamista, tietotekniikkataitoja, vuorovaikutustaitoja, tuoteturvallisuutta, ergonomiaa ja monialaisuutta*. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että osaamisen johtamisen suurimmat haasteet tällä hetkellä ovat yksilöiden osaamisen nykyisessä tasossa tai osaamistasojen vaihtelussa eri henkilöiden välillä, jotka tekevät samoja työtehtäviä.

*”Osa on aina tehnyt töitä samalla tavalla jo vuosikausia eikä ole tarvinnut opetella tietokoneohjelmia. Muutoksen tarpeellisuuden ymmärtäminen on hankalaa.”*

*”Samaa palkkaa saavien ammattitaitovaatimukset vaihtelevat suuresti ja motivaatio muuttaa toimintatapaa on osalla heikko.”*

Katzenbach, Kronley & Steffen (2012) nostivat esille artikkelissaan tutkimuksen avulla löydetty viisi periaatetta, joiden avulla useat menestyneet yritykset ovat saavuttaneet hyvän tuloksen muutoksen läpiviennissä. Ensimmäisenä tulisi huomioida kulttuuritekijät ja sovittaa ne yhteen strategian kanssa. Toiseksi, muutoksia tulisi lähteä toteuttamaan vähitellen. Tulisi valita vain muutama keskeinen toimintapa, jotka ovat tärkeitä muutoksen toteuttamisen kannalta organisaation arvojen mukaisesti. On tärkeää suunnata fokus näiden kehittämiseen jolloin kulttuuri ja strategia alkavat sitoutua toisiinsa.

Kolmanneksi, muutoksessa ei pidä keskittyä liikaa siihen, että päästäisiin kielteisistä piirteistä eroon. Huomioidaan enemmän kulttuurin vahvuudet joiden avulla negatiivisetkin asiat löytyvät vähitellen, ja ne osataan korjata vaivattomammin. Neljänneksi, on hyvä huomioida myös epäviralliset kulttuurin hyödyntämisen työkalut määrämutoisten keinojen lisäksi. Näiden avulla päästään syvemmälle asioihin, jotka pitää tehdä toisin (esim. sisäisten asiakkaiden hiljaisen tiedon hallitseminen). Viimeisenä on tärkeää mitata ja seurata kulttuurin muutoksen edistymistä seuraavien tekijöiden avulla: Onko liiketoiminnan tuloksellisuus kehittynyt, onko henkilökunta alkanut toteuttaa tärkeimpiä uusia käyttäytymismalleja, onko välitavoitteita saavutettu ja ovatko asenteet muuttumassa oikeaan suuntaan? (Katzenbach, Kronley & Steffen 2012, 110–117.)

Uutta toimintastrategiaa ja erityisesti sen käyttöön ottoa suunniteltaessa on hyvä kuunnella mielipiteitä eri organisaatiotasoilta. Laadukkaalla esimiestyöllä ja innovatiivisella asenteella on suuri positiivinen vaikutus uuden toimintamallin käyttöönoton lanseerauksessa. Se määrittelee, minkälaisen osaamisen varassa strategian toteuttamisessa voidaan onnistua? Ruhin ja Al-Mohsenin tutkimuksessa (2015) on kartoitettu, mikä vaikutus on innovatiivisella toimintakulttuurilla, uusien teknologioiden käyttöönotolla ja osaamisen johtamisella. Uusi strategia tuo tehokkuutta joka näkyy työpaikoilla päivittäisessä toiminnassa. Innostuneella ja kokeilevalla organisaatiokulttuurilla on iso merkitys muutoksen läpiviennissä sekä henkilökohtaisella tasolla että organisaatiotasolla. (Ruhi & Al-Mohsen 2015, 1-21.)

Haasteena on löytää keino, jolla taataan jokaisen yksilöllinen kehitys, kuinka suunnataan koulutus tietyille henkilöille niin, että osaaminen saadaan paremmalle tasolle. Tuoteturvallisuus korostuu erityisesti tulevaisuudessa. Yksilökohtaiset erot osaamisessa ovat suuria. Haasteena on erityisesti saada moniosaajan osaamista työntekijöille, joilla on muutosvastarintaa.

Kool & Van Dierendonck (2012) ovat tutkineet organisaatiomuutoksen kyynisyyden vaikutusta keskijohdon strategiseen sitoutumiseen. Jos keskijohdolla on aikaisemmista epäonnistuneista muutostokemuksista muodostunut epäluuloa muutoksia kohtaan, vaikeuttaa se sitoutumista uusiin strategioihin sekä siirtämään niitä työntekijöille eteenpäin. Ylimmän johdon vastuulla on muutostilanteessa antaa riittävää,

ajankohtaista informaatiota avoimesti. Heidän tulee olla valmentajia ja tukea alaisiaan ja luottaa esimiehiinsä kaikilla tasoilla.

Onnistunut organisaation muutosprosessi lähtee esimiehistä, jotka osaavat luoda uskoa muutokseen. He osaavat kommunikoida hyvin, jonka avulla he lisäävät ymmärrystä muutokseen, opastavat ja motivoivat henkilökuntaa. Hyvällä viestinnällä henkilöstö saadaan vakuutettua muutoksen tarpeellisuudesta. Uusien taitojen opettaminen henkilöstölle on myös välttämätöntä, sillä heillä täytyy olla tiedot ja taidot, joilla vastata muutosten aiheuttamiin uusiin tarpeisiin. Selvän päämäärän mielessä pitäminen auttaa pitämään muutoksen suunnan oikeana ja antaa tilaisuuden tehdä tarvittavia oikaisuja matkan varrella. Sitouttamalla henkilöstöä muutoksen läpi viemiseen, vähennetään muutoksesta aiheutuvaa muutosvastarintaa. Tärkeää on myös, että esimiehet näkevät muutoksen jatkuvana ylläpidettävänä olotilana eikä prosessina, jolla on alku- ja loppu, sillä tavoin organisaatio pysyy kehittyvänä kaiken aikaa. Vanha slogan sanookin, että ”mikään ei ole pysyvämpää kuin muutos!”

Pitkään sisäisesti valmistellut muutokset ovat esimiesten mielestä selviä, ja niitä pidetään jopa itsestäänselvyyksinä siinä vaiheessa, kun muutos tulee jalkauttaa koko henkilökunnalle. Tämä on yksi asia, joka aiheuttaa vaikeuksia esimiestyössä, kun ei muisteta, että muu henkilökunta kuulee asiasta vasta ensimmäistä kertaa. Muutoksia läpi viedessä on tärkeää perustella ja toistaa, koska silloin viesti tavoittaa kaikki ja hitaammin aiheesta lämpiävät saavat prosessoitua asiaa tarpeeksi, jolloin myös he voivat sitoutua muutokseen (Merkel 2012, 20–23.).

Mahdollisuutena kaikki palveluesimiehet näkivät, että työntekijöiden on mahdollista parantaa osaamistaan ja oppia uusia työtehtäviä tulevaisuudessa. Uudistuksella tavoitellaan tehokkuutta, taloudellisuutta ja investointien välttämistä. Yksi haastateltava nosti esille, että työntekijöillä on vapaus tehdä työtä innovatiivisessa työympäristössä ja vaikuttaa työhönsä. Heillä on apunaan uusin teknologia, joka helpottaa päivittäistä työntekoa. Heiltä vaaditaan monialaista osaamista ateria- ja siivouspalveluista, tuoteturvallisuutta, tietotekniikkaosaamista, vuorovaikutustaitoja ja vastuunkantamista. Tulevaisuudessa pitää huomioida henkilöstön saatavuus, kun suuret ikäluokat ovat jäämässä eläkkeelle. Ala on matalapalkkainen, eikä työn imago ole houkutteleva nuorille. Kuitenkin positiivisena kaikki esimiehet näkivät sen, että työhön sitoudutaan ja samalla työnantajalla tehdään pitkään töitä.

Vuonna 2015 työ- ja elinkeinoministeriön teettämän työolobarometrin mukaan kunta-alan työntekijöistä 90 % kokevat työkykynsä olevan hyvän tai erittäin hyvän. Arviot työkyvystä suhteessa työn fyysisiin ja henkisiin vaatimuksiin ovat parantuneet 2000-luvun alusta. Yli 85 % vastaajista kokee osaamisena kehittyvän omalla työpäikällä. Tiimityö ja sosiaalisen median käyttö ovat tulleet osaksi työtä. Työpaikat ovat ottaneet käyttöönsä uusia työmenetelmiä, kehittänyt toimintatapoja ja työprosesseja sekä ottanut käyttöön tietojärjestelmiä. Osa on myös kehittänyt tuotteita ja palveluja suoraan. Kehittämistyö on sitä yleisempää, mitä suuremmasta organisaatiosta on kyse. Lisäksi koetaan, että työpaikoilla annetaan aikaa uusien ideoiden pohtimiseen. Tämä vahvistaa ajatusta, että työ on jatkuvassa muutoksessa ja on erittäin tärkeää huolehtia työntekijöiden laaja-alaisesta osaamisesta. (TEM, 2016.)

Haastateltavien mielestä johtamisen toimintakulttuuri antaa vastuuta, on avoin ja toimintastrategiaan saa itse vaikuttaa. Kaikilla on vapaus kokeilla innovatiivisia työmenetelmiä. Kaikki kokivat, että työ on motivoivaa ja itsensä kehittäminen on mahdollista. Jokaisella on vaikuttamismahdollisuus ja mahdollisuus olla mukana suunnittelemassa toimintaa. Palveluesimien mielestä henkilöstöä sitoutetaan uuteen toimintakulttuuriin tiedottamalla oikea-aikaisesti, tiimipalavereilla, tarjoamalla koulutuksia ja jatkuvilla kohdekäynneillä, joissa kuunnellaan työntekijää. Jokaisen mielestä tärkeintä on se, että työntekijä itse on vastaanottavainen ja positiivinen sekä ymmärtää että näillä tehdyillä toimenpiteillä heillä kaikilla on vielä töitä kunnan palveluksessa.

Organisaation ei pitäisi unohtaa arvojaan, vaan ne tulisi sitoa strategiaan ja oikeisiin tekemisiin. Oufkir, Fredj & Kassou ovat tutkimuksessaan (2017) selvittäneet, että osaamisen johtaminen laadun näkökulmasta voi tuoda käyttöön vakioituja menetelmiä ja mittareita, jotka helpottavat tulosten tarkastelua jatkossa. Kunnallisessa organisaatiossa tarvitaan laajempaa osaamiskäsitteen ymmärtämistä ja taitoa erottaa tiedon kehittäminen ja osaamisen kehittäminen toisistaan. Pienet muutokset selkeyttävät organisaation toimintaa, jolloin henkilökunnan sitoutuminen lisääntyy, koska he tietävät paremmin mitä ja miten pitää tehdä suorittaakseen yrityksen toimintastrategiaa käytännössä. (Oufkir, Fredj & Kassou 2017, 1-13.)

Yksi haastateltava nosti esille sen, että uusi toimintamalli ei vaadi henkilökunnan määrän kasvattamista. Uusi toimintamalli sitoo vähemmän henkilöstöä ruoan tuottamiseen liittyviin tehtäviin. Laadulliset tekijät paranevat uudessa toimintamallissa, koska ruoan säilytysaika kuumana pienenee ja hävikin määrä alenee uudessa toimintamallissa, jolloin kannattavuus paranee.

Haastattelun loppupuolella keskustelimme pitkään työn mielekkyydestä. Kaikkien palveluesimiesten mielestä työntekijöiden oma mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, esteiden raivaaminen työntekijän arjesta, esimiehen läsnäolo ja kuuntelemisen taito, oikea-aikainen tiedottaminen ja mahdolliset henkilökuntaedut parantavat työssä viihtymistä ja työssäjaksamista. Jokainen on vastuussa siitä, että organisaation visioita (tehokkuus, taloudellisuus, investointien välttäminen) ja strategiaa noudatetaan. Tulevaisuudessa tarvitaan suvaitsevaisuutta, epämukavuusalueella työskenteleä ja uuden oppimista. Bowers & Khorakian (2014) mukaan muutokset ja uudistukset organisaatiossa tarvitsevat luovuuden stimulointia, mikä on uudistuksen ydin. Epäasiallinen johtaminen riskien hallinnassa saattaa tukahduttaa luovuuden.

Koulutuksia tarjotaan ja myös vaaditaan, että yksilö itsekin huolehtii omasta ammatitaidostaan niin, että hänellä on ajanmukainen osaaminen. Jokaisen haastateltavan mielestä suunta on oikea, työt säilyvät Kangasalan kunnassa ja kaikki tekevät töitä sen eteen, että uusi toimintamalli lähtee liikkeelle oikea-aikaisesti ja suunnitellusti. Koulutuksia pidetään ja henkilöstöä tsemputaan mutta halutaan myös sitä, että jokainen kantaa vastuun siitä, että muutos ei näy asiakkaalle negatiivisena vaan ymmärtää muutoksen tarve.

## 4.2 Swot-analyysi teemahaastattelun pohjalta

Haastattelun perusteella laadin SWOT-analyysin. Analyysissa kuvataan toiminnan sisäiset vahvuudet, sisäiset heikkoudet, ulkoiset mahdollisuudet ja ulkoiset uhat (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 147). Swotin osa-alueista S (vahvuudet) ja W (heikkoudet) kuvaavat organisaation sisäisiä asioita. O (mahdollisuudet) ja T (uhat) kuvaavat toimintaympäristöön liittyviä teemoja. Sisäiset asiat ovat tässä hetkessä

tapahtuvia asioita ja ulkoiset asiat kuvaavat lähitulevaisuudessa tapahtuvia asioita. Muutoksen kannalta olennaisinta on se, kokeeko yksilö itse tarvetta muutokseen tai kehittymiseen. Muutokseen liittyy aina menetyksiä ja luopumista. Uuden alkaessa yksilö menettää totutun, tutun ja turvallisen tavan toimia (Vuorinen 2013, 88).

Swotin tarkoituksena on tuottaa analyysi muutoksen sisällöstä, ja tämän jälkeen määritellä valintoja sekä toimintasuunnitelma miten edetään ja/tai kehitetään yhteistyötä (Vuorinen, 2013, 88). Swotin tarkoitus oli tukea tai kumota vastauksien teemoitteluista syntyneitä havaintoja. Swot kokoaa esimiesten ajatukset swot-analyysiin kuviossa 10.

<p><b>VAHVUUDET:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ammatillinen osaaminen</li> <li>- Vuorovaikutustaidot</li> <li>- Innovatiivinen uusi toimintamalli</li> <li>- Saa vastuuta</li> </ul>	<p><b>HEIKKOUEDET:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Henkilökunnan vaihtuvuus ja sitoutumattomuus</li> <li>- Tietotekniset taidot heikkoa osalla henkilökunnasta</li> <li>- Yksilöiden välinen ero osaamisen tasossa (jotka tekevät samaa työtä)</li> </ul>
<p><b>MAHDOLLISUUDET:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Henkilökuntaan ”sijoittaminen” koulutuksiin panostamalla</li> <li>- Asiakaslähtöisen toimintamallin vahvistaminen</li> <li>- Sopeutumis- ja uudistumiskyky</li> <li>- Luovuus</li> </ul>	<p><b>UHAT:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Muutokset organisaatiossa jatkuvat</li> <li>- Hyvän henkilöstön menettäminen</li> <li>- Ison organisaation joustamattomuus</li> <li>- Lähiesimiesten piittaamattomuus</li> </ul>

Kuvio 10. Swot teemahaastattelun tuloksista.

Vahvuuksina löydetään ammattitaito ja innovatiivinen työympäristö. Avoimen mielen omaava työntekijä pärjää muutoksessa, ja työnantajan puolelta saa tarvittaessa vastuuta. Mahdollisuutena nähdään koulutusten kautta asiakaslähtöisen toimintamallin

vahvistaminen. Heikkoutena nähdään henkilökunnan motivaation puute ja suuri vaihtuvuus ja sitoutumattomuus.

### 4.3 Henkilöstön osaamiskartoitus

Osaamiskartoituksen avulla tavoitteena oli selvittää, mitä ammatillista osaamista työntekijöillä on tällä hetkellä (liite2.). Selvitän myös mitä osaamista uusi toimintamalli vaatii työntekijöiltä tulevaisuudessa. Osaamiskartoituksen tulosten pohjalta suunnittelen työryhmän jäsenenä, kuinka osaamista pitää kehittää ja miten sitä koulutuksien avulla hankitaan lisää.

Aineiston keruu tapahtui helmikuussa 2017. Aluksi vastausaikaa kyselylle annettiin kaksi viikkoa. Vastausmäärän jäädessä alle 100 päätettiin kyselylle antaa enemmän aikaa ja sitä jatkettiin vielä toiset kaksi viikkoa. Osasyö oli talven lomakaudella. Kyselyn linkki lähetettiin sähköpostilla jokaiselle työntekijälle saatekirjeiden kanssa. Ateria- ja siivouspalvelupäällikkö velvoitti jokaisen vastaamaan kyselyyn, koska tietoja ei käytettäisi vain opinnäytetyön tekemiseen, vaan osaamiskartoituksen avulla tutkittaisiin ja kerättäisiin tiedot ylös kaikkien koulutusten ja osaamisen tarpeista. Kyselyn vastaamiseen kuluisi aikaa noin 15 minuuttia, joten jokainen sai vastata työajalla työpaikallaan työpisteen tietokoneelta. Näin pyrittiin saamaan mahdollisimman suuri määrä vastauksia analysointia varten.

Ateria- ja siivouspalveluyksikön työntekijöille suunnattu kysely toteutettiin Kangasalan kunnalla käytössä olevalla SurveyPal-ohjelmalla. Se on kysely- ja raportointityöväline, jolla voidaan suunnitella ja luoda erilaisia kyselyjä, kerätä palautteita, tehdä erilaisia testejä joita SurveyPal-ohjelmassa on valmiina. Koska en työskentele Kangasalan kunnan palveluksessa, tutkimussihteeri syötti tiedot järjestelmään ja muokkasi kyselypohjaa laatimieni ohjeiden perusteella.

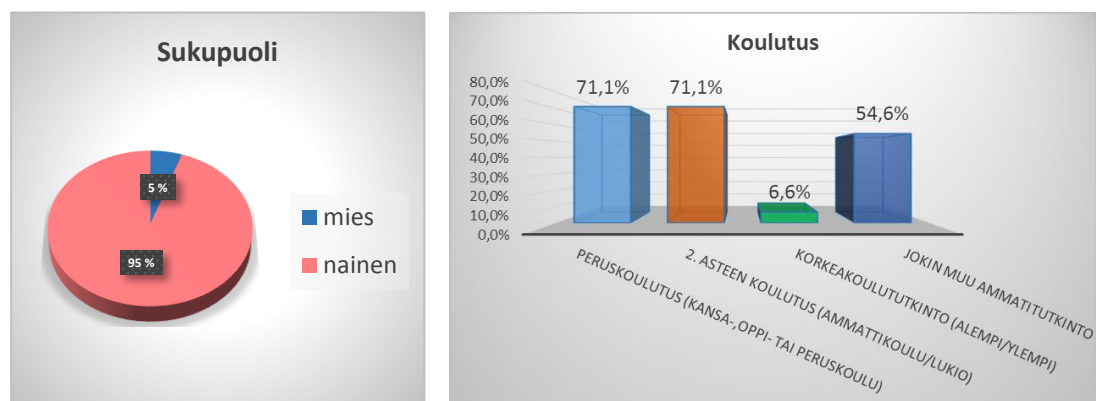
Osaamiskartoituksen sisältö on suunniteltu yhteistyössä ateria- ja siivouspalvelupäällikön kanssa. Esimiestiimi antoi mielipiteensä ja kehittämis ehdotuksensa osaamiskartoituksesta. Tällä toimenpiteellä varmistin, että osaamiskartoituksessa kysytään tarvittavia tärkeitä tietoja, ja että kysymykset ovat oikeanlaisia. Sisällön suunnittelussa

on hyödynnetty Hätösen (2011) määrittelemää osaamisympyrää (kuvio 8.) hieman muokattuna.



Kuvio 11. Osaamisympyrä. (mukaillen Hätönen 2011, 13.)

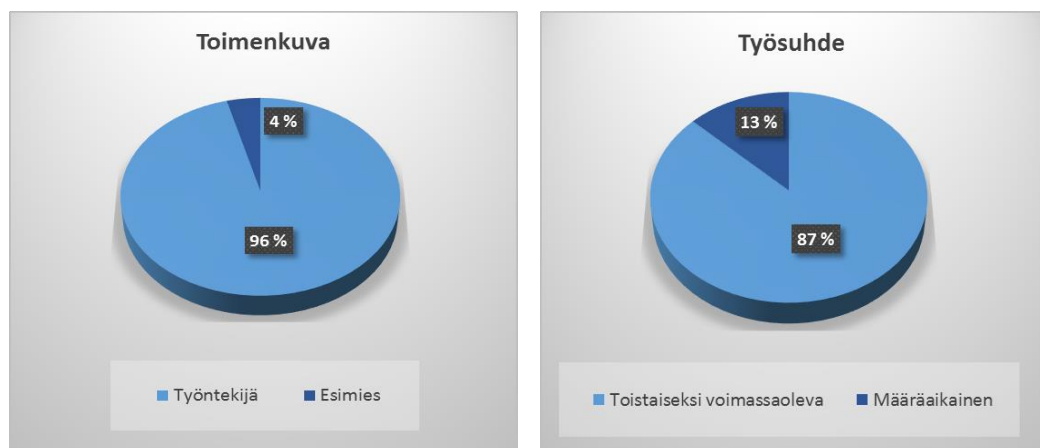
Aloitin osaamiskartoituksen suunnittelun yhteistyössä ateriala- ja siivouspalvelupäällikön kanssa. Aihealueet määriteltiin toimintatapamuutoksen pohjalta, mitä osaamiskartoituksessa halutaan selvittää. Lomakkeen suunnittelussa hyödynnettiin Kangasalan kunnan päätöstä jättää erityisruokavalioiden valmistus kuntaan. Esiemiesten palaverissa tammikuussa ateriala- ja siivouspalvelupäällikkö kertoi etukäteen tiimien esimiehille, että tällainen kysely tullaan tekemään ja jokainen on velvollinen vastaamaan siihen. Kuviossa 12 kerrotaan vastaajien sukupuoli ja koulutustausta.



Kuvio 12. Vastaajien sukupuoli ja koulutustausta.



Vastaajia oli yhteensä 146. Heistä naisia oli 93 % eli 142 vastaajaa ja miehiä 7 % vastaajista eli 8 henkilöä. Koulutustaustaa oli kaikilla, suurin ryhmä on tullut kunnalle töihin ammattikoulun jälkeen. Muutamalla oli hankittuna ammattikorkeakoulutodistus tai erikoisammattitutkinto ja osalla oli oppikoulutausta. Vastaajat olivat suurimmaksi osaksi vakituksessa työssä. Määräaikaisista osa jätti kyselyyn vastaamatta, koska heidän työsuhteensa päättyi ennen kuin uusi toimintamalli otetaan käyttöön. Kuviossa 13 näkyy työsuhteen kesto, onko työsuhde määräaikainen vai toistaiseksi voimassa oleva. Samaan diaan on kuvattu myös toimenkuva, eli työskenteleekö vastaaja työntekijän asemassa vai esimiesasemassa.



Kuvio 13. Toimenkuva ja työsuhde.

Osaamiskartoituksessa haluttiin selvittää nykyinen työtehtävä. Osa työntekijöistä on ollut jo moniosajaan tehtävissä kahden viime vuoden aikana. Tarkkaa tietoa ei kuitenkaan ole, koska ammattinimikkeet ja työtehtävät eivät ole kaikilla samoja. Kuviossa 14 on kuvattuna vastaajien nykyinen työtehtävä.



Kuvio 14. Nykyinen työtehtävä.

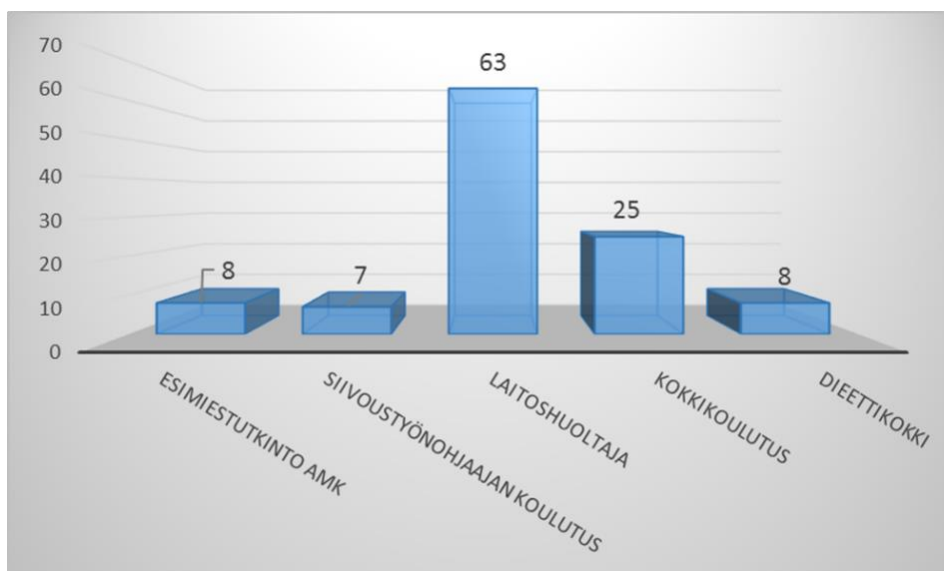
Ateriapalvelussa työskenteleviä oli 44 henkilöä eli 29,1 %. Siivouspuolen työntekijöitä on suurin ryhmä, 66 vastaajaa eli 40,4 %. Yhdistelmätyötä eli ateria- ja siivouspalvelun työtä tekeviä oli 54 eli 35,8 % vastaajista. Vastaajia oli 164 eli 80,4 %. Puuttuvat 20 vastaajaa selvitettiin ja todettiin, että heidän vastauksiaan ei enää kerätä. Suurin osa tästä ryhmästä on määräaikaista, joiden työsuhde päättyy ennen organisaatio- ja toimintatapamuutosta. Muutama vastaamatta jättänyt on jäämässä eläkkeelle tämän vuoden aikana. Heidän työhönsä eivät muutokset vaikuta.

Kyselylomakkeeseen määriteltiin neljä eri aihealuetta: organisaation ydinosaaminen, toimintatapoihin liittyvä osaaminen, yksilöllinen ammatillinen osaaminen ja oma motivaatio.

### Organisaation ydinosaaminen

*Organisaation ydinosaamiseen* poimittiin hallinnon kannalta tärkeitä tietoja. Siinä selvitettiin, mikä on vastaajan peruskoulutus, onko hän vakituisessa vai määräaikaisessa työsuhteessa ja mikä on hänen ammattitutkintonsa sekä mitä työtä vastaaja tällä hetkellä tekee.

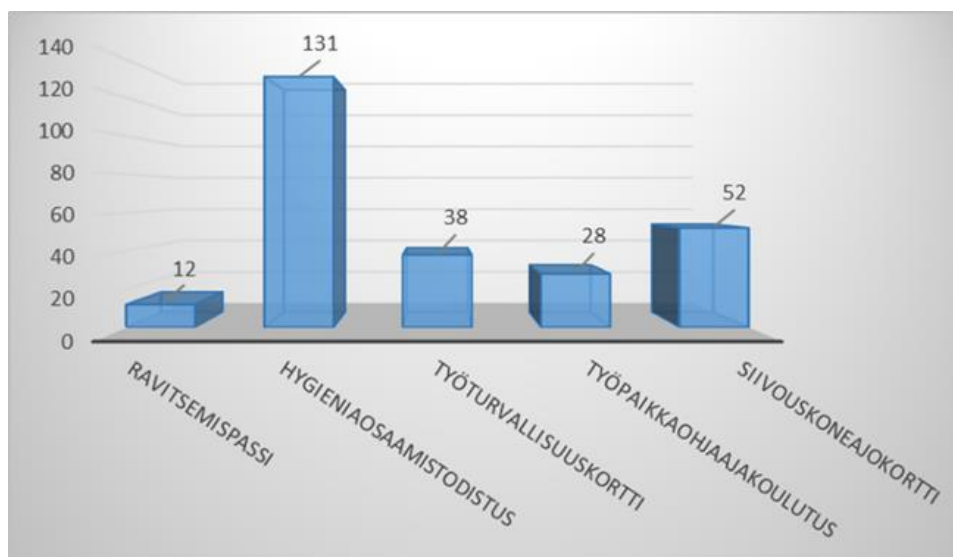
Tärkeää organisaation kannalta oli saada selville, kenellä on kokin tai laitoshuoltajan ammattitutkinto, siivoustyönohjaajan koulutus, dieettikokin erikoisammattitutkinto tai ammattikorkeakoulutason esimiestutkinto. Muut tutkinnot, joita työntekijöillä oli, jätettiin huomioimatta. Kuviossa 15 selvitetään lukumääräisesti, kuinka monella työntekijällä on hankittuna vaadittu ammattitutkinto.



Kuvio 15. Työtehtävässä vaadittava ammattitutkinto.

Kahdeksalla vastaajalla on ajantasainen esimieskoulutus, ja vanhentuneita esimiestason koulutuksia oli muutama. Siivoustyönohjaajan koulutus oli seitsemällä, ja 63:lla oli laitoshuoltajan tutkinto. Kokkikoulutus oli 25:llä, ja lisäksi kahdeksan henkilöä on suorittanut dieettikokin erikoisammattitutkinnon. 45 vastaajalla ei ollut ammattitutkintoa mitä haettiin. Mikäli vastaajalla oli suoritettuna sekä kokin että dieettikokin erikoisammattitutkinto, sijoitettiin hänet vain dieettikokin erikoisammattitutkinnon suorittaneiden laatikkoon.

Suoritetuista kursseista pyydettiin kirjaamaan kaikki, mitä työntekijä on suorittanut sekä suoritusajankohdan. Täydennyskoulutuksista haluttiin tietää suoritusajankohdat eli kuukausi ja vuosi. Työn kannalta tärkeimmät täydennyskoulutukset nimettiin. Ne ovat ravitsemispassi, hygieniosaamistodistus, työturvallisuuskortti, työpaikkaohjaajakoulutus ja siivouskoneajokortti. Kuviossa 16 näkyy, kuinka moni vastaajista on suorittanut kyseisen kurssin.



Kuvio 16. Eri täydennyskoulutuksien suorittaneiden lukumäärät.

Ravitsemispassin voi suorittaa koska tahansa ja kuka tahansa verkossa, joten sitä ei ole työpaikoilla vaadittu. Ravitsemispassin oli hankkinut 12 vastaajaa.

Hygieniaosaamistodistuksen on suorittanut 131 vastaajaa. Se vaaditaan kaikilta muilta paitsi laitoshuoltajilta. Lähes kaikki ovat hygieniaosaamistodistuksen suorittaneet. Lisäksi hygieniaosaamistodistus on suoritettuna viidellä vastaajalla, jotka tässä kyselyssä jättivät tiedon kirjaamatta. Tieto tarkistettiin, koska nämä vastaajat työskentelevät ateriapuolen tehtävissä ja siellä ei voi työskennellä ilman asianmukaista hygieniaosaamistodistusta.

Työturvallisuuskortti on 38:lla, ja työpaikkaohjaajakoulutus on käytynä 28 vastaajalla. Eräs vastaaja oli omaa työpaikkaohjaajakoulutustaan täydentänyt peräti kolme kertaa. Siivouskoneajokortin suorittaneita oli 52 vastaajaa.

### Toimintatapoihin liittyvä osaaminen

*Toimintatapoihin* laitettiin yhteistyötaidot ja käytössä olevien tietoteknisten ohjelmien osaamisen. Kuviossa 17 näkyy selkeästi, haluaako vastaaja työskennellä yksin tai ryhmässä.



Kuvio 17. Työyhteisöllisyys.

60 % vastaajista työskentelee mieluiten ryhmässä ja yksin työskentelijöitä on vain 40 %.

Kuviossa 18 nähdään prosentteina, kuinka moni vastaajista osaa käyttää työtehtävissä vaadittavia ohjelmia. Jokaisen ohjelman kohdalle kirjattiin ne taidot, joita työtehtävissä tarvitaan. Vain sen osaamisen määrä haluttiin selvittää.



Kuvio 18. Työtehtävässä vaadittava osaaminen.

Tekstinkäsittelyohjelma Wordilla työntekijän täytyy osata tehdä ruokalistat, kohteen työohjeet ja asiakastiedotteet itsenäisesti omassa työpisteessään. Vähän alle puolet eli 49,6 % vastaajista osaa käyttää Word-tekstinkäsittelyohjelmaa työtehtävissään.

Taulukko-ohjelma Excelillä työntekijän tulee osata täydentää vaadittavia taulukoita eli syöttää päivittäiset ruokailijamäärät. Tarvittaessa hän osaa kerätä tiedot esimerkiksi hävikin määrästä kohteessa ja hakea erilaisia tunnuslukuja. Vain 32,6 % vastaajista osaa käyttää Excel-tilukkolaskentaohjelmaa. Esimiesten täytyy osata kirjata ja analysoida mitoitustaulukoita ja henkilöstölistauksia, esim. onko työvoimaa tarpeeksi tai liikaa alueella. Esimiehistä kaikki kyselyyn vastanneet hallitsevat Excel-tilukkolaskentaohjelman käytön.

Sähköpostiohjelma Outlookilla työntekijän tehtäviin työpäivän aikana kuuluu sähköpostin avaaminen ja postin lähettäminen. Myös liitteiden lähettäminen ja avaaminen on tärkeää, jotta voi tarvittaessa tulostaa materiaalia sähköpostista. Nykyisin sähköpostiliitteessä tulevat esim. työvuorolistat, jotka tulostetaan kohteen seinälle. Kohteesta lähetetään sähköpostiliitteessä skannattu toteutunut työvuorolista takaisin hallintoon, johon on tehty tarvittavia muutoksia työvuoron pituuteen tai poissaoloihin sekä lisätty sijaisten työtuntimäärät. Osa vastaajista, eli 89,4 % osaa käyttää sähköpostiohjelmaa.

OIVA-lämpötilan seurantaohjelma on laadittu yhteistyössä pesuainetoimittajan kanssa, kenen kanssa Kangasalan kunnalla on sopimus. Tästä ohjelmasta analyysitiedot menevät sähköisesti viranomaisten ja aterial- ja siivouspalveluyksikön päällikön ja laadusta vastaavan tietoon viikoittain. Laadusta vastaava esimies huolehtii ja valvoo toimintaa. Työntekijän tulee osata ottaa tuotteista lämpötiloja ja kirjata tuloksia järjestelmään päivittäin. Tilojen ja laitteiden kunnosta, lämpötiloista ja poikkeamista työntekijä kirjaa tiedot viikoittain. Tässäkin taidossa oli melko alhainen osaamisprosentti, vain 41,8 % vastaajista osaa OIVA-lämpötilaseurantaohjelman käytön. Kuitenkin kaikki, jotka työskentelevät ateriapalvelussa tällä hetkellä (29,1 %) osaavat ohjelman käytön.

JAMIX-tuotannonohjausjärjestelmän osaamista kysyttiin kahdella eri kysymyksellä. Ensimmäisessä osaamiskysymyksessä selvitetään, osaako työntekijä hakea tarvittavia

tietoja tuotannonohjausjärjestelmästä ja täydentää niitä tarvittaessa. Lähinnä työntekijän täytyy osata hakea resepti koneelta, ja jos hän tekee muutoksia reseptiin, eli lisää vaikka eri määrän mausteita kuin resepti vaatii, hänen tulee merkitä tieto järjestelmään, jotta saadaan oikeanlaiset ravintoainelaskelmat asiakkaille tiedoksi. Tulokseksi saatiin, että 41,1 % vastaajista osaa tämän työtehtävän.

Toisessa kysymyksessä selvitettiin, osaako työntekijä tilata ja ostaa tuotteita järjestelmän avulla. JAMIX-tuotannonohjausjärjestelmän avulla tehdään raaka-ainetilaukset. Vastaajista 31,1 % osaa tehdä tilauksia tuotannonohjausjärjestelmän avulla.

Populus-henkilöstöhallinnon järjestelmä on henkilöstön palkka- ja palvelussuhdeasioiden hoitamiseen tarkoitettu sähköinen ohjelma. Siihen työnantaja täyttää lakisääteiset tehtävät ja velvoitteet sähköisesti. Työntekijän velvollisuus on huolehtia, että hänen yhteystietonsa ja poissaolonsa ovat ajan tasalla. Järjestelmään hän merkitsee toiveet loma-ajasta, sairauslomat tai muut poissaolot selvityksineen itse, ja tekee tarvittaessa tunti-laskuja. Tällä kysymyksellä selvitettiin, osaako työntekijä merkitä ja hakea nämä tarvittavat tiedot järjestelmästä. Populus-henkilöstöhallinnon järjestelmä on toiseksi osatuvin tietoteknisistä ohjelmista, sillä peräti 83 % vastaajista osaa käyttää ohjelmaa.

Talouden seurantajärjestelmä TANEsta kysyttiin, osaako työntekijä hakea talouden raportteja järjestelmästä. Arveltiin, että tätä asiaa ei osata, sillä seurantajärjestelmä on vain esimiesten työkalu. Osaamisprosentti jäi 4,3 %:een. Esimiehiä vastaajissa oli 7, joten heidän osaamisensa oli aika hyvä, peräti 85,7 %.

### **Yksilöllinen ammatillinen osaaminen**

*Yksilölliseen ammatilliseen osaamiseen* liittyvät seuraavat asiat: tilausjärjestelmän käytön osaamisen, erityisruokavalioiden valmistuksen osaamisen ja erilaiset ruoanvalmistustavat sekä osaako työntekijä työskennellä palvelukeittiössä. Tilausjärjestelmien osaamiseen piti merkitä, mitä tilausjärjestelmää osaa käyttää: Saarioinen, Atria, HKScan, Wihuri, Arla, Yellow service (siivousaineet) ja PT-yhtymän (paperit). Kuviossa 19 näkyy prosentteina, kuinka moni osaa tehdä tilauksia sidosryhmien ohjelmilla.



Kuvio 19. Tilausjärjestelmät.

Sidosryhmien tilausjärjestelmän osaamista hallitsevat parhaiten siivouspuolen työntekijät. Vastaajista 94,9 % osaa tehdä tilauksia siivousaineista ja välineistä Yellow Servicen ohjelmalla, papereita osaa tilata PT-yhtymän ohjelmalla 83,8 % vastanneista. Maitotuotteita Arlan ja tukkuostoja Wihurin tilausjärjestelmällä osaa tehdä viidesosa vastaajista, Arlan prosentti oli 22,2 % ja Wihurin 21,4 %. Lihatalojen tilausjärjestelmien käytön osaaminen oli harvinaisempaa. Saarioisten tilausjärjestelmää osaa käyttää 9,4 %, ja Atrian sekä HKScanin tilausjärjestelmää 6 % vastanneista. Tilausjärjestelmiä käytetään työtehtävissä jo nyt, joten osassa toimipisteistä esimiesten tehtäväksi tulee huolehtia, että kaikki tekevät toimenkuvaan kuuluvia tehtäviä jo nyt eivätkä siirrä tilausjärjestelmien käytön työtehtävää jonkun kollegan hoidettavaksi.

Erityisruokavalioikysymyksissä kartoitettiin, kuinka usein työntekijä valmistaa niitä tällä hetkellä. Vaihtoehtoisiksi määriteltiin päivittäisen valmistuksen, viikoittaisen tai satunnaisen valmistuksen. Kuviossa 20 näkyvät erityisruokavalioiden valmistukset tällä hetkellä.





Kuvio 20. Peruserityisruokavalioiden valmistus tällä hetkellä.

Päivittäin erityisruokavalioita valmistaa lähes 20 % vastanneista. Heistä 9 % valmistaa useita erilaisia ja 9,7 % peruserityisruokavalioita. Viikottain erityisruokavalioita valmistaa 4,7 % ja sijaisena tai satunnaisesti 3,5 %. 72,9 % vastanneista ei valmista erityisruokavalioita tällä hetkellä lainkaan, mikä on ymmärrettävää, kun siivouspuolen vastaajia oli yli 40 %.

Seuraavaksi vastaajan täytyi merkitä, osaako hän valmistaa tarvittavia peruserityisruokavalioita. Peruserityisruokavalioiksi määriteltiin gluteiiniton, maidoton, laktoositon ruokavalio sekä kasvisruoan valmistus. Kuviossa 21 näkyy prosentteina, kuinka moni osaa valmistaa erityisruokavalioita.



Kuvio 21. Osaako valmistaa peruserityisruokavalioita.

51 henkilöä eli 36 % vastaajista osaa valmistaa peruserityisruokavalioita erittäin hyvin, 16 työntekijää eli 11 % jonkin verran, samoin 16 henkilöä eli 11 % osaa valmistaa vähän. 42 % vastaajista eli 61 henkilöä ei osaa lainkaan valmistaa peruserityisruokavalioita, mutta se johtuu siitä, että he työskentelevät siivoustehtävissä, eikä nykyiseen työnkuvaan kuulu ateriapuolen tehtävät.

Erikseen kysyttiin yksilöllisten erityisruokavalioiden valmistuksen osaamista, kuinka moni osaa valmistaa niitä erittäin hyvin, jonkin verran, vähän tai ei lainkaan. Kuviossa 22 nähdään prosentteina yksilöllisten erityisruokavalioiden osaajien määrä.



Kuvio 22. Osa valmistaa yksilöllisiä erityisruokavalioita.

Erittäin hyvin yksilöllisiä erityisruokavalioita osaa valmistaa 37 henkilöä, eli 27 % vastaajista ja 24 vastaajaa, eli 17 % jonkin verran. 10 vastaajaa, eli 7 % vastaajista osaa vain vähän ja lähes puolet, eli 69 vastaajaa (49 %) ei osaa lainkaan valmistaa yksilöllisiä erityisruokavalioita.

Palvelukeittiön termi ei välttämättä ole kaikille selvää. Palvelukeittiössä valmistetaan aamupalat ja kypsennetään pääruoan energialisäkkeet (peruna, riisi, pasta) sekä kappale tuotteet (esim. lihapullat ja kalapuikot). Pääruoat ja erityisruokavaliot toimitetaan valmistuskeittiöltä kylmänä tai kuumana, ja työntekijä nostaa ne esille linjastoon. Työntekijä hoitaa työvuoronsa aikana myös astiahuollon, keittiön aterioihin liittyvät elintarvike- ja ateriatilaukset JAMIX-tuotannonohjausjärjestelmän kautta.

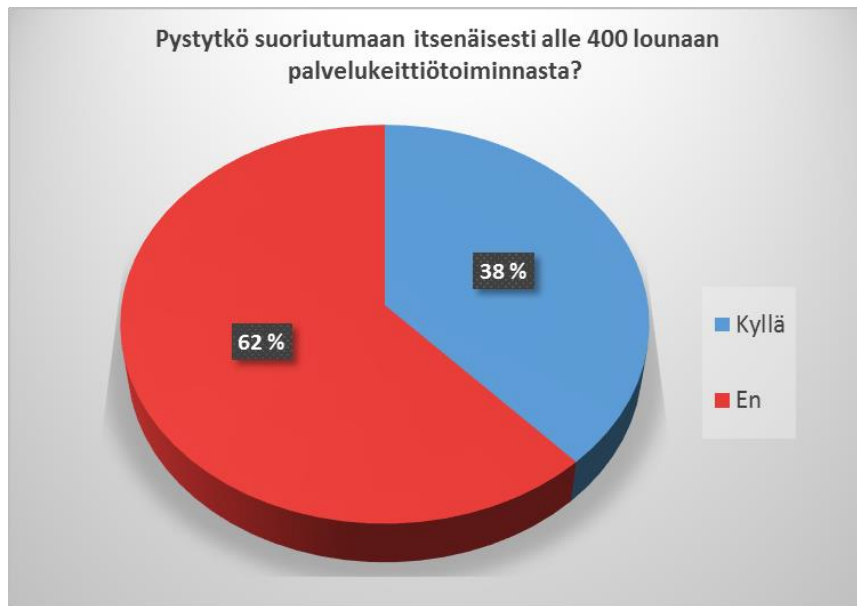
Kysymyksen asettelussa tarkennettiin, mitä osa-alueita palvelukeittiön toimenkuva sisältää, ja tässä oli myös mahdollisuus määritellä, mitä osa-alueita työntekijä hallitsee näistä kaikista työtehtävistä. Kaikki vastanneet kuitenkin vastasivat niin, että joko he osaavat tehdä näitä kaikkia työtehtäviä tai sitten eivät osaa lainkaan. Kuviosta 23 selviää prosentteina, kuinka moni vastanneista osaa nämä työtehtävät.



Kuvio 23. Osa palvelukeittiön toimenkuvan tehtävät.

Vain 28 % vastaajista, eli 40 työntekijää ei osaa palvelukeittiön toimenkuvan tehtäviä. Peräti 72 % vastaajista, eli 103 työntekijää osaa kaikki palvelukeittiön toimenkuvaan kuuluvat tehtävät.

Asiakaskohtaaminen ja asiakkaan hyvän palvelukokemuksen läpivienti ovat tärkeitä osata johtaa ja hallita. Osaamiskartoituksessa selvitettiin, kuinka moni pystyy suorittamaan itsenäisesti alle 400 lounaan palvelukeittiötoiminnasta, unohtamatta asiakasta. Kuviossa 24 näkyy vastausmäärät prosentteina.



Kuvio 24. Palvelukeittiöosaaminen alle 400 lounasta.

Tällä hetkellä työntekijöistä vain 38 % pystyy itsenäisesti suoriutumaan alle 400 lounaan palvelukeittiötoiminnasta. Yli 62 % vastaajan ammatillinen osaaminen ei riitä. Täytyy muistaa, että suurin vastaajaryhmä oli siivoustyöntekijöitä joiden nykyinen työtehtävä ei vaadi ateriapuolen työtehtävien osaamista. Ateriapalvelun vastaajia oli 44 % joista suurin osa tekee tällä hetkellä palvelukeittiön työtehtäviä. Ateria- ja siivouspalvelun yhdistelmätyötä tekeviä oli 35,8 %, joten heidän joukostaan löytyy henkilöitä, jotka kokevat, että oma osaaminen ei riitä kyseiseen toimintaan, mutta tiimin jäsenenä kyllä onnistuu. Yksin työskentelyssä työtehtävät keskittyvät ruoan esille laittoon ja asiakaspalveluun sekä jälkitöihin.

Kuviossa 25 näkyy prosentteina, kuinka moni pystyy suoriutumaan yli 400 lounaan palvelukeittiötoiminnasta.



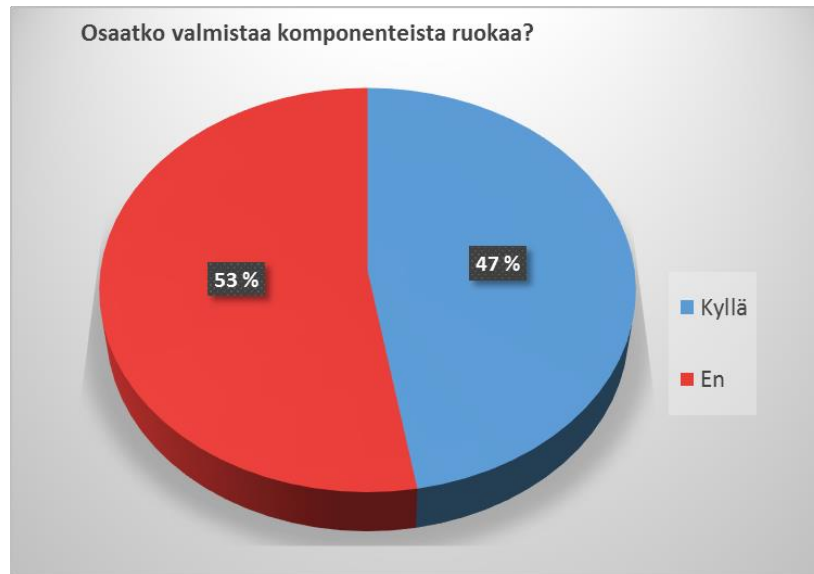
Kuvio 25. Palvelukeittiöosaaminen yli 400 lounasta.

Tässäkin lukemat ovat samansuuntaiset kuin edellisessä kuviossa. Vastaajista vain 28 % uskoo siihen, että pystyisi suoriutumaan itsenäisesti yli 400 lounaan palvelukeittiötoiminnasta ja suurin osa eli 72 % ei suoriudu. Tiimin jäsenenä he osaavat työskennellä palvelukeittiössä, mutta yksin työskentely tuottaa hankaluuksia.

Ruoanvalmistustermejä ei osaamiskartoituksessa erikseen avattu. Oletus on, että kaikki ymmärtävät mistä puhutaan. Komponenttiruoanvalmistus on menetelmä, jossa ateriat kootaan raaka-ainekomponenteista kylmätilassa, jonka lämpötila on alle +10 astetta. Tuotteet kylmävarastoidaan ja kuljetetaan kylminä palvelukeittiöille. Palvelukeittiössä ruoka kuumennetaan tarjoiluvalmiiksi. Komponenttivalmistus ei sovi kaikkiin ruokalajeihin. Tavallisesti sillä voidaan valmistaa noin 65 % valmistuskeittiön ruokalajeista.

Tulevaisuudessa Kangasalan kunnalla palvelukeittiöissä salaatit tulevat valmiiksi pilkottuina komponentteina, jotka sekoitetaan keskenään. Esimerkiksi keitot tulevat keittopohjana, johon lisätään vain neste palvelukeittiössä. Keittopohja tulee yhteistyökumppanilta suoraan konsentraattina eli tiivisteenä. Kastike tulee valmiina kastikepohjana, johon palvelukeittiössä lisätään proteiinilähde ruokalistan mukaan (liha, kala, kana, kasvis). Laatikkoruoat tulevat valmiina laatikkomassana pusseissa, jotka palvelukeittiössä avataan ja sisältö siirretään GN- vuokiin ja kypsennetään uunissa. Välipalatuotteet (puurot, kiisselit, rahkat) valmistetaan erityisruokavaliokeittiöissä,

joista ne kuljetetaan palvelukeittiöihin 2-3 kertaa viikossa. Tällä hetkellä osa kastikkeista ja laatikoista valmistetaan paikan päällä. Uudessa toimintamallissa kaikki muut tuotteet tulevat konsentraattina palvelukeittiöille, ja vain erityisruokavaliot tulevat valmistuskeittiöstä palvelukeittiöihin 2-3 kertaa viikossa. Kuviossa 26 selviää prosentteina, kuinka moni vastaajista osaa valmistaa ruokia komponenteista.



Kuvio 26. Komponenttivalmistuksen osaajat.

Kyselyyn vastanneista lähes puolet, eli 47 % vastanneista osaa valmistaa ruokia komponenteista ja 53 % ei osaa valmistaa ruokia komponenteista.

Kuviosta 27 selviää prosentteina Cook & Chill-menetelmän osaajat. Cook and Chill-ruoanvalmistusmenetelmällä valmistettu ruoka tehdään valmistuskeittiössä ja jäähdytetään välittömästi valmistuksen jälkeen. Jäähdytetty ruoka kuljetetaan jakelun kautta palvelukeittiöön, jossa se kuumennetaan ja laitetaan tarjolle. Kylmäkuljetuksen ansiosta vanhanaikaisen lämpökuljetuksen negatiiviset vaikutukset tuotteiden rakenteeseen, makuun, tuoksuun, väriin, koostumukseen ja ravintosisältöön voidaan unohtaa. Tulevaisuudessa tällä menetelmällä valmistetaan erityisruokavaliot Kangasalan kunnan valmistuskeittiössä.

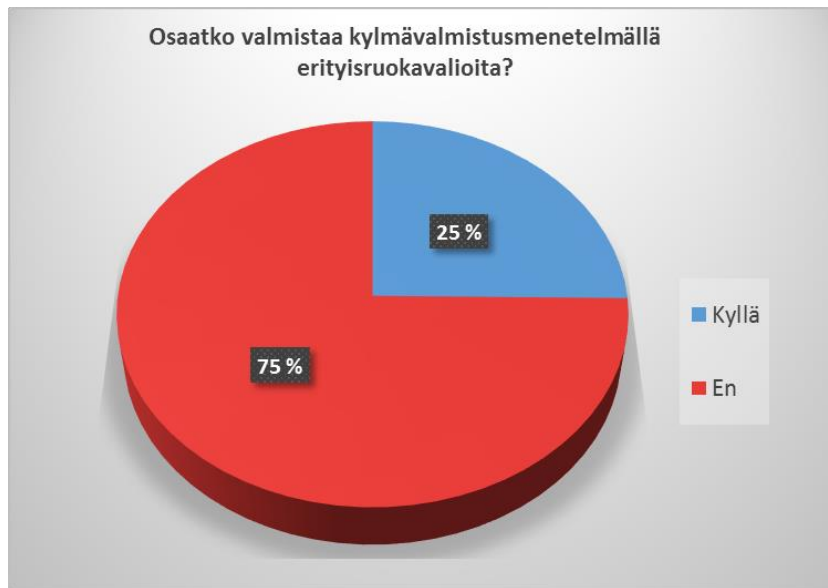


Kuvio 27. Cook & Chill -menetelmän osaajat.

Vastaajien osaamisprosentti jäi alhaiseksi. 77 % vastaajista ei osaa Cook & Chill-ruoanvalmistusmenetelmää. Vain 23 % vastaajista osaa valmistaa kyseisellä menetelmällä aterioita. Ateriapuolen työntekijöitä oli 29,1 %, joten heistä ei kuusi prosenttia osaa Cook & Chill- ruoanvalmistusmenetelmää.

Kylmävalmistusmenetelmässä esikäsittelyt raaka-aineet yhdistetään kylmänä, raaka-aineet sekoitetaan valmistuskeittiössä ja ruokaan lisätään kylmävalmistus-suuruste. Tämä mahdollistaa ruoan kylmävarastoinnin ja joustavan kuljetuksen. Suuruste sisältää perunatärkkelystä, joka on käsitelty siten, että se suurustuu kylmän veden kanssa. Kuljetuksen jälkeen ruoka kypsennetään palvelukeittiöissä ennen tarjoilua.

Kylmävalmistettu ruoka säilyy jopa kolme vuorokautta +2-+4 lämpötilassa. Tämän avulla ruokia ei tarvitse toimittaa kohteisiin päivittäin vaan riittää 2-3 kuljetusta /viikko. Kylmävalmistusmenetelmällä ruoan ravintoarvot säilyvät hyvin ja tuote on tasalaatuista ja tuoretta. Kuviosta 28 selviää kylmävalmistusmenetelmän osaajat prosentteina.



Kuvio 28. Kylmävalmistusmenetelmän osaaminen.

Kylmävalmistusmenetelmän osaajia on vain neljäsosa. Vain 25 % vastaajista osaa kylmävalmistuksen ja 75 % ei osaa kylmävalmistusta.

Siivousmenetelmiä, -aineita ja –välineitä käytetään jokaisessa työvuorossa päivittäin. Lian poistaminen kaikilta pintaryhmiltä, aseptinen työskentely ja siivottavuus kuuluvat kaikkien työtehtäviin päivittäin ja oletus on, että osaajia on täydet 100 %. Näiden osaaminen kysyttiin erillisellä kysymyksellä joka on kuvattuna kuviossa 29.

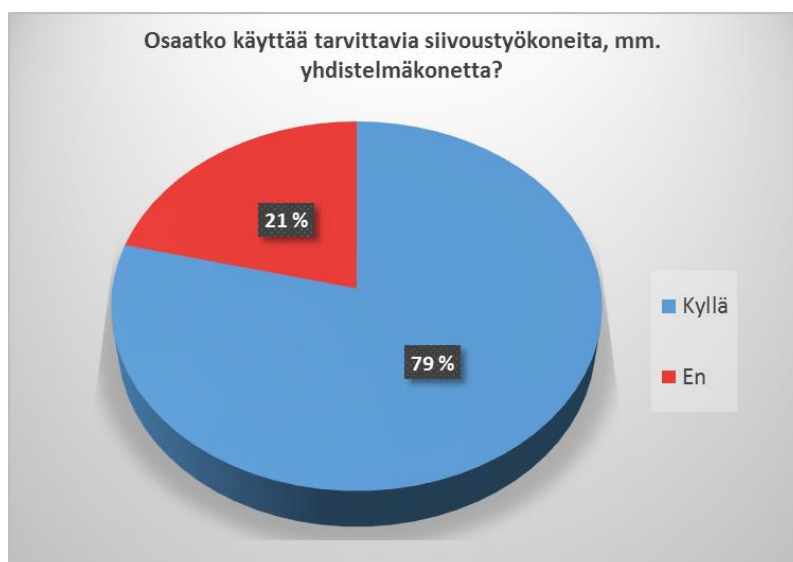


Kuvio 29. Siivousmenetelmien, -aineiden ja –välineiden käytön osaaminen.



Kysely paljasti, että suurin osa työntekijöistä osaa käyttää siivousmenetelmiä, -aineita ja -välineitä, mutta kuitenkin löytyi 15 % työntekijöitä, jotka kokevat, että osaamisessa on puutteita. Jokaisen työnkuva sisältää tällä hetkellä työpisteen siisteydestä huolehtimisen, eli kenelläkään ei ole omaa apulaista, joka tekee toisen puolesta siivoustehtäviä. Jokaisen velvollisuus on myös tutustua ja perehtyä käyttöturvallisuustiedotteisiin, että osaa tehdä omavalvonnan mukaisia siivoustehtäviä työvuoron aikana. Pintapuhtausnäytteitä otetaan jokaisesta keittiöstä vähintään kolme kertaa vuodessa, joten on aika outoa, että peräti 15 % vastaajista ei osaa käyttää tarvittavia siivousvälineitä tai -aineita. Siivousmenetelmiä voi olla useita, joiden avulla työtä tehdään. Ergonomiaa ei tässä kohtaa kartoitettu.

Siivoustyökoneiden käyttö, mm. yhdistelmäkonteen käytön osaaminen, selvitettiin seuraavaksi. Vastaukset näkyvät prosentteina kuviossa 30.



Kuvio 30. Siivoustyökoneiden käytön osaaminen.

Siivoustyökoneetta osaa käyttää 79 % vastaajista, mutta 21 % tarvitsee lisää opastusta. Siivoustyökoneet ovat jo jokaisessa kohteessa, mutta niiden käyttö tällä hetkellä on spesifioitunut vain tiettyjen henkilöiden työtehtäviin. Siivoustyökoneen käyttö kuuluu kaikkien työtehtäviin, eikä vain osan henkilökunnasta. Työnkiertoa tehdään jo nyt. Esimiehen velvollisuus on huolehtia ja varmistaa, että kaikki hallitsevat siivoukseen käytön.

## Oma motivaatio

*Motivaatio* osiossa kartoitettiin halukkuutta siirtyä uusiin toimipisteisiin tai missä toimipisteessä työntekijä haluaa mieluummin työskennellä. Tällä osa-alueella ei kuitenkaan ole suurta painoarvoa, mutta aihe selvitettiin, koska motivaation näkökulmasta on hyvä tietää, kuinka suuri vastarinta on olemassa ja kuinka monelle asialla ei ole merkitystä.

Kuviossa 31 tarkastellaan halukkuutta siirtyä työpäivän aikana toiseen toimipaikkaan. Nykyisessä mallissa näin tehdään jo useassa pisteessä. Asiaa ei kuitenkaan ole kysytty aiemmin.



Kuvio 31. Halukkuus siirtyä työpäivän aikana toiseen toimipaikkaan.

Kolmasosa on halukas siirtymään työpäivän aikana toiseen toimipaikkaan, loput ei. Tämä on kuitenkin jo olemassa oleva käytäntö. Kun siirrytään palvelutyöntekijöiksi, toimipaikan vaihdokset päivän aikana on itsestään selvää. 35,8 % vastaajista työskentelee tällä hetkellä ateria- ja siivouspalvelutehtävissä. Työntekijät siirtyvät työpäivän aikana muutama (2-3) kohteeseen työskentelemään. He tekevät jo laatuvaatimusten mukaista ateria- ja siivouspalvelutyötä. Vastaajien joukossa on henkilöitä, jotka ovat vastanneet kielteisesti kysymykseen.

Kyselyssä kartoitettiin myös, onko työntekijä halukas siirtymään toiseen toimipaikkaan, jos toimipisteiden väliin kertyy matkaa yli 10 kilometriä. Kuviossa 32 vastaukset näkyvät prosentteina.



Kuvio 32. Halukkuus siirtyä työpäivän aikana toiseen toimipaikkaan yli 10 km.

Mitä suurempi välimatka työpisteiden välillä on, sitä enemmän on haluttomuutta siirtyä toiseen toimipaikkaan työpäivän aikana. Jopa 82 % vastaajista vastustaa ajatusta siirtyä työpäivän aikana toiseen toimipaikkaan yli 10 km säteellä, vain 18 % on sopeutuvaisia ajatukseen.

#### 4.4 Muutokset tehtäväkuvissa

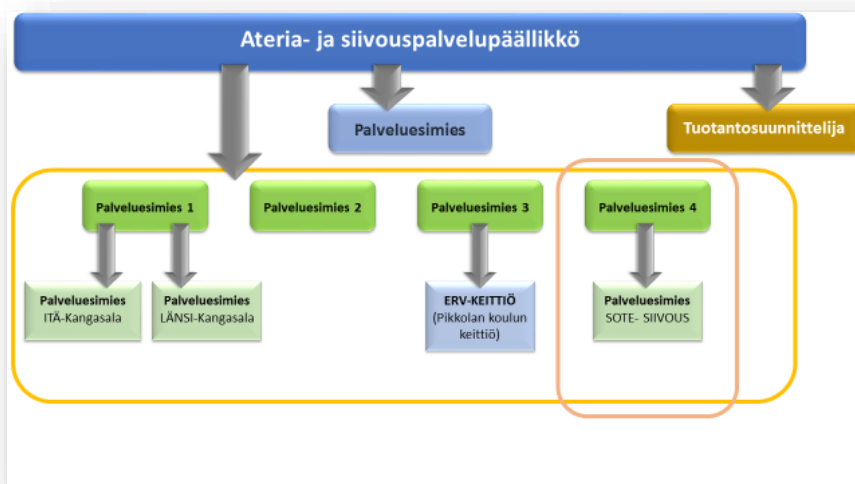
Ateriapalveluiden työryhmä teki selvityksen maaliskuussa 2016 siitä, mitkä vaihtoehdot olisivat kannattavia kustannustehokkuuden ja laadukkaan palvelun näkökulmasta. Täytyi löytyä malli, jolla taataan ravitsemissuositukset täyttävä ja toimitusvarma toimintatapa tuottaa ateria- ja siivouspalveluita. Syyskuussa 2016 valtuusto teki päätöksen operatiivisen organisaatiouudistuksen toteuttamisesta. Siinä päädyttiin malliin, jossa siirrytään yhä enemmän komponenttien käyttöön ja osa tuotannosta ostetaan elintarvikealan toimijoilta. Vain erityisruokavalioaterioiden valmistus

jätetään Kangasalan kunnan hoidettavaksi. Kaikki tämä edellä mainittu vaikuttaa eniten henkilökunnan tehtävänkuvien sisältöön ja työn vaativuuksiin (liitteet 3-5.). Olin työryhmän jäsenenä mukana suunnittelemassa uusia toimenkuvia.

Kaikkien esimiesten tehtävänimike on jatkossa palveluesimies, mutta tehtävän vaatavuus määrittelee, mikä vaativuusluokka on kyseessä (1-3). Kokkien tai keittäjien tehtävänimike muuttuu palvelutyöntekijäksi, myös tehtävän vaativuuden mukaisesti (a-d). He moniosaajina työskentelevät sekä ateria- että siivousalan työtehtävissä jatkossa. Työhyvinvoinnin näkökulmasta työ helpottuu fyysisesti, kun lähetettävän ruoan osuus poistuu päivittäisestä työstä. Siivoojat jatkavat laitoshuoltajan tehtävänimikkeellä, jossa on tehtävän vaativuuden mukainen luokittelu (a-c). Yhteistyö kaikkien sidosryhmien kanssa lisääntyy ja vahvistuu. Suurimmalle osalle uusi toimintatapa tuo monella tapaa uusien asioiden oppimista, sopeutumista ja hyväksymistä. Alkusyksyn aikana organisaatio- ja tuotantotapamuutos etenee vaiheittain.

Lokakuussa 2017 astuu uusi toimintamalli ja organisaatiomuutos voimaan. Organisaatiokaavion mukaisesti työntekijät sijoitetaan eri tiimeihin eri puolille kuntaa ja tiimien tehtävänä on hoitaa jatkossa alueen ateria- ja siivouspalvelut. Työntekijällä ei ole omaa toimipistettä, jossa hän työskentelee, vaan hän vastaa tiimin muiden jäsenten kanssa vastuualueen toiminnan sujumisesta. Voi olla tilanteita, joissa työntekijä päivän aikana työskentelee useammassakin työpisteessä. Tiimien täytyy siis hallita alueen kohteiden työtehtävät, koneet ja laitteet.

Esimiehillä on direktio-oikeus jakaa työtehtäviä, suunnitella työt ja työvuorot, määrätä työskentelypaikka sekä valita työaikajärjestelmä. KVTES:n I luvun 9 §:n mukaan työntekijä on tarvittaessa velvollinen siirtymään tilapäisesti muihinkin tehtäviin, joita voidaan pitää hänen koulutuksensa ja työkokemuksensa huomioon ottaen sopivina. (KVTES 2014–2016, 15–16.) Kuviossa 33 on kuvattu tulevan organisaation hierarkia 1.10.2017.



Kuvio 33. Organisaatiokaavio syksy 2017. (Haanpää 2017.)

Ateria- ja siivouspalvelupäällikkö jatkaa yksikkönsä päällikkönä. Hänen oikeana kätenään työskentelee palveluesimies, joka vastaa taloudesta, hallinnon tehtävistä, palvelusopimuksien sisällöistä, siivousmitoituksista ja siivouspuolen kilpailutuksista. Tarvittaessa hän toimii ateria- ja siivouspalvelupäällikön sijaisena. Tuotantosuunnittelija jatkaa samalla prosenttimäärällä, eli työpiste sijaitsee Kangasalalla, mutta 70 % työajasta myydään kehyskuntiin. Hänen vastuullaan on JAMIX-tuotannonohjausjärjestelmän toimivuus ja suunnittelutehtävät.

Näiden alapuolella kuviossa on neljä palveluesimiestä. Heille on määritelty omat vastuutehtävät ja -alueet. Yksi vastaa ateria- ja siivouspalveluiden investoinneista, koneiden ja laitteiden kunnosta ja hankinnoista, ateriamitoituksesta, ruokatuotteen laadun valvonnasta ja OIVA-lämpötilan seurantarjestelmästä. Toinen palveluesimies vastaa asiakkuuksien hoitamisesta ja henkilöstöstä. Hänen vastuullaan ovat Populus-henkilöstöhallintojärjestelmän toimintavarmuus ja ajantasaisuus sekä poissaolosuunnittelu, lomasuunnittelu, tapaturmat ja laatu- ja asiakasyhteistyö. Hän työskentelee tarvittaessa myös varhaisen tuen yhteyshenkilönä.

Kolmas palveluesimies vastaa ateriatuotannosta. Siihen sisältyy yritysysteistyöt, elintarvikkeiden laadun seuranta, kilpailutus ja hankinnat sekä tuoteturvallisuus. Hän vastaa myös kuljetuksien toimivuudesta ja kilpailutuksesta, erityisruokavalioketiön toiminnasta ja tuotteiden laadusta, työsuojelusta sekä työvaatehankinnoista. Neljäs

palveluesimies vastaa SOTE- kohteista, kotiaterioista ja kehitysvammahuollon ateri-  
oista sekä ostopalveluaterioista. Tämä ryhmä siirtyy SOTE/maakuntauudistuksen  
vuoksi uuteen organisaatioon vuonna 2019.

Palveluesimiehiä lähiesimiestehtävissä uudessa organisaatiossa on kolme. He toimi-  
vat kohdealueensa operatiivisena esimiehenä. He käyvät alueensa kohteissa ja huo-  
lehtivat työntekijöiden työnopastuksesta ja perehdytyksestä, työajan seurannasta ja  
pitävät alueensa työntekijöille kehityskeskustelut. Lähiesimiesten alueet on jaettu  
niin, että yksi vastaa Itäisestä ja toinen läntisestä Kangasalasta. Kolmas palvelu-  
esimies on SOTE-siivouksen esimies, joka siirtyy vuoden 2019 aikana uuteen organi-  
saatioon.

#### 4.4.1 Esimiesten tehtäväkuvat TVA:n mukaan

Palveluesimiehet jaetaan jatkossa kolmeen kategoriaan (TVA1, TVA2 ja TVA3) työn  
vaativuuden arvioinnin mukaisesti (liite 3.). Seuraavaksi kerrotaan tiivistetysti näiden  
kolmen työn vaativuuden eroavaisuudet.

##### **Palveluesimies TVA1**

Palveluesimies 1 tehtävään valittavalla täytyy olla restonomintutkinto tai opistotasoi-  
nen erikoisammattitutkinto (esimerkiksi siivousteknikon erikoisammattitutkinto). Hä-  
nellä täytyy olla myös käytännön kokemusta ateria- ja/tai siivouspalvelun hallinnolli-  
sista johtamistehtävistä. Palvelupäällikön tehtävän tarkoituksena on neuvoa, kehittää  
ja johtaa ateria- ja siivouspalvelun kokonaisuutta. Hän toteuttaa ateriapalvelusopi-  
musten ja lakien ja asetusten mukaisia palveluja sekä laatii suuntaviivoja ateria- ja sii-  
vouspalveluille.

Palveluesimies 1 suunnittelee ja toteuttaa henkilöstön rekrytointia, hankintojen seu-  
rantaa ja ohjausta sekä tuotettujen palvelujen laadunarviointia sekä oman vastuualu-  
een tehtäviä. Hänen vastuullaan on talouden ja hallinnon tehtävät, kilpailutukset ja

ulkoistukset, rakennushankkeet, laskujen hyväksyminen, mitoitukset sekä palvelusopimukset. Hallinnon tehtävien hoitamiseen kuuluu mitoitusten suunnittelu siivouspalveluissa, viranhaltijapäätösten ja kilpailutusten valmistelu, ulkoistusten järjestäminen ja sopimushallinta. Palveluesimies 1 on sisäilmatyöryhmän asiantuntijajäsen. Hän osallistuu rakennushankkeiden suunnitteluun, jonka lisäksi hän suunnittelee taloutta, laatii budjetin ja valvoo tuloksia yhdessä ateria- ja siivouspalvelupäällikön kanssa.

## **Palveluesimies TVA 2**

Palveluesimies 2 tehtävään vaaditaan uudessa organisaatiomuutoksessa ateria- ja/tai siivouspalvelualan vähintään opistotasoinen esimieskoulutus tai siihen rinnastettava erikoisammattitutkinto sekä käytännön kokemus ateria- ja/tai siivouspalvelun esimiestehtävistä. Palveluesimies 2:n tehtävänä on ohjata, neuvoa ja kehittää ateria- ja siivouspalvelua omilla vastuualueillaan, koordinoida toimintaa ja johtaa omaa vastuualuettaan noudattaen ateriapalvelusopimuksia ja lakeja sekä asetuksia jotka koskevat ateria- ja siivouspalveluja. Heiltä odotetaan erityisruokavalioiden tuntemusta ja palvelusopimusten sisällön hallitseminen ateria- ja siivouspalveluissa omalla tehtäväalueellaan. Laatu- ja asiakasyhteistyön hallinta ja toteutus edellyttävät itsenäistä kykyä organisoida palvelutuotantoa ja kokonaisuuksia.

Työ edellyttää kykyä organisoida henkilöstöasioita (sijaisuudet, kesäsuunnitelmat jne. koko kunnassa yhteistyössä palveluvastaavan kanssa), talouden tuntemusta ja hallintaa, tuotteistuksen ja palvelusopimusten hallintaa omalla tehtäväalueellaan, työelämän ja työlainsäädännön, KVTES:n ja oman alan lainsäädännön, - asetusten ja kunnan hallintosäädännön tuntemusta. Palveluesimies 2 ohjaa henkilöstöä, hoitaa perehdytyksen ja rekrytoinnit, seuraa hankintoja ja arvioi palvelujen laatua. Palveluesimies 2:n vastuulla on ateriapalveluiden tehtävät, erityisruokavalioketiö, laatu- ja asiakasyhteistyö sekä hr-asiat.

### **Palveluesimies TVA3**

Palveluesimies 3 tehtävään vaaditaan ateria- ja/tai siivouspalvelualan työnjohdollinen esimieskoulutus ja käytännön kokemus alan esimiestehtävistä. Palveluesimies 3:lla täytyy olla hyvät tietotekniset valmiudet ja hänen tulee osata tai tunnistaa oman alueensa henkilökunnan työtehtävät niin hyvin, että hän osaa tarvittaessa hankkia henkilökuntaa sijaistehtäviin joko toisista toimipisteistä tai rekrytointifirman kautta.

Palveluesimies 3:n täytyy osata oman alueensa palvelusopimusten sisällöt, että hän pystyy organisoimaan palvelutuotantoa ja -kokonaisuuksia. Työ pitää sisällään henkilöstön ohjausta, perehdyttämistä sekä hankintojen seuranta ja ohjausta. Lisäksi palveluesimies 3:lta odotetaan tuotettujen palveluiden arviointia ohjeiden mukaisesti sekä työntekijöiden työajan ja työtehtävien seuranta, oikeellisten työmenetelmien ja työaikojen suunnittelua unohtamatta työhyvinvoinnin edistämistä omalla vastuualueellaan.

#### **4.4.2 Palvelutyöntekijöiden toimenkuvat TVA:n mukaan**

Palvelutyöntekijät on jaettu neljään luokkaan (a, b, c ja d) työn vaativuuden arvioinnin mukaisesti (liite 4.). Tässä on tiivistettynä eri luokkien työn sisällöt ja vastuut.

### **Palvelutyöntekijä A**

Palvelutyöntekijä A työskentelee alueen tiiminvetäjänä tai ohjaajana. Hänellä on siivoustyönohjaajan erikoisammattitutkinto tai esimiestasoinen ateria/ruokapalvelun koulutus tai muu alan soveltuva koulutus ja riittävä työkokemus ateria- ja/tai siivouspalvelun tehtävistä. Hän toimii omalla vastuualueellaan mitoitusten seuraajana ja hän perehdyttää ja ohjaa ateria- ja siivouspalvelun tehtävissä palvelutyöntekijöitä ja laitoshuoltajia. Palvelutyöntekijä A tekee ohjaamiseen, työnorganisointiin ja kehittämiseen liittyvät tehtävät sekä ateria- ja siivouspalvelutyöhön liittyvät työt itsenäisesti, asiakaslähtöisesti ja laadukkaasti. Tiiminvetäjä tuottaa palvelusopimuksen mu-



kaista ateria- ja siivouspalvelua kunnan toimipisteissä ja vastaa tehtäväalueensa palvelukohteiden JAMIX-tuotannonohjausjärjestelmän mukaisesta toiminnan ohjaamisesta, kouluttamisesta ja tilausjärjestelmien ylläpidosta ja tarvittaessa vastaa siivouspalveluiden tilausjärjestelmistä ja tuotannonohjauksesta.

Tehtävässä edellytetään työkohteiden tunteminen siten, että palvelutoiminta tapahtuu oikealla henkilökuntamäärällä, oikeilla menetelmillä, välineillä, koneilla ja aineilla. Lisäksi on tunnettava asiakaskunnan erilaiset vaatimukset (esim. erityisruokavaliot, kohteen erityispiirteet jne.), palvelupisteen asiakkaat sekä palvelusopimuksen sisältö kuhunkin kohteeseen. Tehtävä edellyttää monipuolisia atk-taitoja ja erinomaisia vuorovaikutustaitoja. Tiimivastaavalta vaaditaan nopeaa reagointi- ja organisointikykyä nopeisiin palvelutarvetilanteisiin. Hän hallitsee tiedottamisen ja itsenäisen tiedon haun toimialan muutostrendeistä. Tiimivastaavat tekevät itsenäisiä ratkaisuja arjen työvoiman käytön ja menetelmien suhteen. Hankintoja toteutetaan ateria- ja siivouspalveluiden hallinnon antamien ohjeiden mukaisesti.

Työn vaikutukset näkyvät henkilöstön työhyvinvointina jatkuvasti toimipisteessä rehdyttämisen sekä ohjeiden ja työtehtävien ajan tasalla pitämisen vuoksi. Työ on hektistä, ja he pystyvät nopeasti tekemään päätöksiä ja muutoksia toiminnassa, ja sen ohjaamisessa. Tiimivastaava on tärkeä lenkki ketjussa. Hän tukee ja vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin ja osaamiseen, sekä työhyvinvointiin hyvällä ohjeistamisella, neuvonnalla, tiedottamisella ja intressien yhteensovittamisella.

### **Palvelutyöntekijä B**

Palvelutyöntekijä B työskentelee omalla alueella kokkina kunnan isojen kohteiden keittiöissä suorittaen ateriapalveluiden ja tilauskahvitarjoilujen tehtäviä. Hänellä on kokin ammattitutkinto tai hotelli-, ravintola- ja cateringalan perustutkinto. Palvelutyöntekijä B:ltä odotetaan itsenäistä vastuunkantamista tehtäväkokonaisuudesta ja työjärjestelyistä. Hän työskentelee tiimin jäsenenä suuressa kohteessa työnkiertoa harjoittaen, ja tarvittaessa tekee sijaisuuksia kokin tehtävissä muilla alueilla. Palvelutyöntekijä B:llä on vastuu oman toiminnan taloudellisesta ja tehokkaasta suorituksesta. Tuoteturvallisuuden näkökulmasta hänellä on myös vastuu erityisruokavalioiden valmistuksesta ja laadusta sekä asiakaspalvelutyön laadukkaasta hoitamisesta.

Hän osaa koota ravitsemuksellisesti oikein aterioita ja hän tuntee myös siivoustyön vaatimukset. Erityysoaamisena hänellä on kohteen aineiden ja välineiden tilausten hallinta JAMIX-tuotannonohjausjärjestelmän avulla. Hän vastaa omalta osaltaan kohteen toiminnan sujumisesta ja työjärjestelyistä.

### **Palvelutyöntekijä C**

Palvelutyöntekijä C työskentelee moniosaajana Kangasalan kunnan kouluissa ja päiväkodeissa. Hänellä on ravitsemisalan, catering-alan tai toimitilahuoltajan perustutkinto tai laitoshuoltajan ammattitutkinto. Toimenkuva sisältää kiinteistön ylläpito- ja perussiivousta ja palvelukeittiötyöskentelyä monipuolisesti. Hän huolehtii siivousaineiden ja -välineiden tilauksesta, viherkasvien hoitamisesta sekä hän osaa itsenäisesti tehdä omaan kohteeseen ruoka- ja elintarviketilauksia. Eritystaitoina palvelutyöntekijä C:llä on ruoanvalmistus pienissä kohteissa ja lähetettyjen erityisruokavalioannosten kuumentaminen.

### **Palvelutyöntekijä D**

Palvelutyöntekijä D toimenkuva on lähes samanlainen kuin palvelutyöntekijä C toimenkuva, eli hänkin työskentelee Kangasalan kunnan kouluissa ja päiväkodeissa. Palvelutyöntekijä D ei kuitenkaan huolehdi kohteen ateria- tai elintarviketilauksista eikä tulosta tai muokkaa reseptiikkaa. Häneltä odotetaan erityisruokavalioiden tunte-  
musta, mutta palvelutyöntekijä D ei kuumenna ruokia esille, vaan keskittyy astiahuoltoon ja puhtaanapitoon, sekä keittiön muihin aputöihin.

#### **4.4.3 Laitoshuoltajien toimenkuvat TVA:n mukaan**

Laitoshuoltajat on jaettu kolmeen luokkaan (a, b ja c) työn vaativuuden arvioinnin mukaisesti (liite 5.). Tässä on tiivistettynä eri luokkien työn sisällöt ja vastuut.

**Laitoshuoltaja A**

Laitoshuoltaja A työskentelee Kangasalan kunnan sosiaali- ja terveydenhuollon kohteissa, joita ovat keskusterveysaseman vuodeosastot, kotisairaala ja terveysasemat. Hänellä on laitoshuoltajan tai välinehuoltajan ammattitutkinto tai toimitilahuoltajan perustutkinto. Laitoshuoltaja A:lta odotetaan työkohteiden toiminnan ja asiakkaiden tuntemusta, sekä siivoustyön hallintaa muuttuvissa tilanteissa.

Erityisosaamisena edellytetään eristyssiivouksen osaamista, terveysasemien vuode- ja välinehuoltoa, omavalvontaa, huuhteluhuonetehtäviä sekä ateriapalvelujen ruoanjakoon liittyvän avustavan työskentelyn osaamista. Sisäilman laadun tarkkailu ja tilojen käyttäjien terveyden, turvallisuuden varmistaminen sekä epidemioiden ehkäisy kuuluvat työn vaatimuksiin. Työnjälki vaikuttaa laajasti asiakkaan terveyteen (hygienia, välinehuolto, ateriapalvelutyöt ja epidemiat). Laitoshuoltaja A:n täytyy osata vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitoja kohdatessaan saattohoitoasiakkaiden perheitä.

**Laitoshuoltaja B**

Laitoshuoltaja B työskentelee Kangasalan kunnan sosiaali- ja terveydenhuollon kohteissa, joita ovat keskusterveysaseman poliklinikka, kehitysvammahuollon ja vanhus-tenhuollon palveluyksiköt. Laitoshuoltaja B:llä on laitoshuoltajan tai toimitilahuoltajan perustutkinto. Laitoshuoltaja B:ltä odotetaan työkohteiden toiminnan ja asiakkaiden tuntemusta, sekä siivoustyön hallintaa muuttuvissa tilanteissa. Hänellä on tavanomaista merkittävämpi hygieenisyyksvaatimus kiinteistön ylläpito- ja perussiivouksesta. Erityisosaamisena edellytetään eristyssiivouksen osaamista ja huuhteluhuonetehtäviä. Laitoshuoltaja B auttaa aputehtävissä keittiöllä tarvittaessa.

**Laitoshuoltaja C**

Laitoshuoltaja C työskentelee Kangasalan kunnan sosiaali- ja terveydenhuollon kohteissa, joita ovat kirjastot, virastot ja varikko. Hänellä on laitoshuoltajan tai toimitilahuoltajan perustutkinto. Laitoshuoltaja C huolehtii tilojen käyttäjille turvalliset, terveelliset ja viihtyisät toimitilat vastaamalla ammattitaitoisesti suoritetusta kiinteistön

ylläpito- ja perussiivouksesta tukien kiinteistön arvon säilymistä, taloudellisuutta ja energiatehokkuutta.

#### **4.5 Osaamiskartta kyselyn pohjalta**

Osaamiskartoituksella haluttiin selvittää, mitä ammatillista osaamista henkilöstöllä on tällä hetkellä. Kartoituksen jälkeen vastaukset kerättiin neljään eri sektoriin osaamispyyrän mukaisesti. Toimintatapoihin liittyvä osaaminen -sektoriin listattiin, kuinka moni osaa käyttää työn vaatimia tietoteknisiä ohjelmia, sekä kartoitettiin yhteistyötaidot, haluaako vastaaja mieluiten työskennellä yksin vai ryhmässä.

Yksilöllinen ammatillinen osaaminen -sektoriin kerättiin tiedot, kuinka moni osaa käyttää työn vaatimia sidosryhmien tilausjärjestelmiä ja osaa valmistaa erityisruokavälioita sekä aterioita eri ruoanvalmistustavoilla.

Organisaation ydinosaaminen- sektoriin kerättiin tiedot, millainen ammatillinen koulutus työntekijällä on, mitä täydennyskoulutuksia hän on hankkinut, ja mitä työtä he nyt tekevät. Motivaatio- sektoriin liittyvät asiat jätettiin analyysistä pois.

Kun tämä oli tehty, sovittiin tapaaminen koulutuksista vastaavan palveluesimiehen kanssa. Tapaamisessa esiteltiin kyselyn tuloksia ja tarkistettiin osan henkilökunnan antamia tietoja, onko kunnalla aiemmin ollut tiedossa, mitä koulutuksia ja kursseja työntekijät ovat suorittaneet. Alueen toimipisteistä esimiehet ovat saaneet etukäteen palautetta, että osaamisen taso on heikko ja koulutuksia tarvitaan. Tapaamisen pohjalta ja tietojen tarkistuksen jälkeen laadittiin osaamiskartta (liite 6.) jossa omille välilehdille kerättiin analyysitiedot osaamiskartoituksen vastausten perusteella.

Tietoteknisistä ohjelmista kerättiin karttaan nimelistat niistä henkilöistä, jotka eivät osaa kyseistä ohjelmaa käyttää työn vaativuuden näkökulmasta. Näin saadaan nopeasti selville koulutustarpeet. Täydennyskoulutuksien listoissa osaamiskarttaan kerättiin sekä ne nimelistat, ketkä osaavat tai ovat hankkineet lisäkoulutusta, sekä ne, joilta kyseinen täydennyskoulutus puuttuu. Osaamiskartan linkkejä apuna käyttäen on

helppo saada tietoon määrät, kuinka paljon osaamista on tai kuinka monta henkilöä tarvitsee lisäkoulutusta joka helpottaa talousarvion laatimista.

#### 4.6 Swot-analyysi tutkimustuloksista

Analyysin avulla on tarkoitus löytää synteesi, eli pienemmistä asioista tulisi saada aikaiseksi jotakin suurempaa tai yleisempää. Analyysin avulla on tässä työssä löydetty erilaisia kohteita, joita on haluttu nostaa esille. Kuviossa 34 on esitetty kohteet, mitkä voisivat olla tulevaisuuden menestystekijöitä uudessa toimintamallissa, mitkä heikoudet voisi kääntää vahvuuksiksi, mitkä uhat voi ottaa hallintaan tai miten varautua kriisitilanteeseen.

Jatkotoimenpiteet ovat nousseet esille tuomalla ensin aikaisempien analyysien tuomia asioita perinteiseen SWOT-analyysiin, eli vahvuuksiin, heikkouksiin, uhkiin ja mahdollisuuksiin. Tämän jälkeen aihepiirejä on analysoitu ja nostettu joitakin asioita jatkokäsittelyyn.

Kangasalan kunnassa asiat ovat kuitenkin melko hyvällä mallilla. Toimipisteissä on operatiivisella tasolla selkeät toimintaohjeet, ja toimiva reseptiikka käytössä, sekä tukitoimet on mietitty kokonaisvaltaisesti päivittäisten toimintojen ylläpitoon. Henkilökunnalta löytyy osaamista, jota tarvitsee vain päivittää. Uusia henkilöitä ei tarvitse rekrytoida. Asiakastyytyväisyys on hyvällä mallilla, ja palvelun laatuun ollaan tyytyväisiä. Kunnan ateria- ja siivouspalvelun toiminta koetaan luotettavana. Työntekijöillä on mahdollisuus opettaa asiakkaitaan kouluissa ja päiväkodeissa asiakaspalvelun tehtävissä. Pää tavoitteena on alan imagon kohottaminen laajemminkin ja myönteisten laatumielikuvien luominen yhteiskunnallisesti merkittävästä palvelusektorista. Hyvää palautetta on tullutkin koulun ja ruokapalveluhenkilöstön yhteistyöstä. Työn imago on heikko, mutta hyvällä ohjauksella ja motivoinnilla saadaan kasvatettua hyvän ammatillisen itsetunnon omaavia työntekijöitä. Uhkana nähdään jatkuva muutosten kierre ja pelko siitä, että palvelu tai markkinointi epäonnistuvat uuden toimintatavan lanseerauksessa.

Siinä miten toimintaa voidaan kehittää jatkossa, nähdään markkinoinnilla olevan suuri merkitys. Pienellä muutoksella saadaan imagollisesti suurta näkyvyyttä, kun uudistetaan palvelulinjastoja ja uudistetaan henkilökunnan työvaatteita. Henkilökunnan sitoutuminen ja motivointi saadaan paremmaksi, kun rakennetaan kannustinpalkkiojärjestelmä, johon määritellään mittareita sekä vahvistetaan tyky-toimintaa. Kuviossa 34 kerrotaan tulokset esimiesten ja työntekijöiden tutkimusten vastauksista kahdeksan kenttäisen TOWS-matriisin avulla.

<p style="text-align: center;"><b>Sisäinen</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Ulkoinen</b></p>	<p><b>VAHVUUDET:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selkeät toimintaohjeet ja reseptikka</li> <li>• Vahvat tukitoimet päivittäisten toimintojen ylläpitoon</li> <li>• Henkilökunnan monipuolinen osaaminen</li> <li>• Asiakastytytyväisyys ja -tuntemus</li> <li>• Palvelun laatu</li> <li>• Luotettavuus ja toimintavarmuus</li> </ul>	<p><b>HEIKKOUEDET:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön heikkoa</li> <li>• Markkinointi- ja talousosaaminen (osaaminen esimiestasolla ei ole kaikilla tarpeeksi vahvaa)</li> <li>• Esimiesten ja koko henkilöstön ajan puute (mitoitus tiukka- ylimääräiselle markkinoinnille ei ole aikaa)</li> <li>• Informaation ajoittainen huono kulku tai sen ymmärtämisen heikkous</li> <li>• Henkilökunnan vaihtuvuus ja sitoutumattomuus</li> </ul>
<p><b>MAHDOLLISUUDET:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ohjata ja neuvoa asiakaskuntaa mitä on saatavilla sekä tuotteissa että palveluissa</li> <li>• Uusien henkilökunnan jäsenten huolellinen perehdyttäminen ja motivointi</li> <li>• Sitouttaminen parantamaan laatua ja palvelua → yksilö kantamaan vastuuta</li> <li>• Henkilökuntaan "sijoittaminen" (koulutukset)</li> <li>• Asiakaslähtöisen toimintamallin varmistaminen</li> <li>• Yhteistyö elintarviketeollisuuden, yksityisen sektorin, valtion hallinnon tms. tahojen kanssa</li> <li>• Sopeutumis- ja uudistumiskyky</li> <li>• Luovuus</li> </ul>	<p><b>HYÖDYNNÄ MENESTYSTEKIJÄT:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Markkinointi näkyvämmäksi:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- positiivisia asiakaskokemuksia ja työntekijöiden kokemuksia esille</li> </ul> </li> <li>• Palvelun laatuun tehostaminen             <ul style="list-style-type: none"> <li>- nopeus, tasalaatuisuus, asiakaspalautteisiin reagointi</li> </ul> </li> <li>• Miljö ja imago             <ul style="list-style-type: none"> <li>- uudet linjat tai vanhojen stailaus,</li> <li>- uudet työvaatteet</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>HEIKKOUEDET VAHVUUKSIKSI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esimiehille kannustekriteerit</li> <li>• Esimiehille koulutusta markkinointi- ja talousjohtamiseen</li> <li>• Resurssia markkinointisuunnitteluun (tuo sitoutumista, kun saa vastuuta)</li> <li>• Koko henkilöstöä koskeva palkkiojärjestelmän luominen</li> <li>• Tyky- toiminnan vahvistaminen</li> </ul>
<p><b>UHAT:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uuden toimintamallin palvelu tai markkinointi epäonnistuu</li> <li>• Muutokset organisaatiossa jatkuvat</li> <li>• Osaavasta ja motivoituneesta henkilöstöstä pula</li> <li>• Ammattitaitoisen henkilöstön menettäminen kilpailijoille</li> <li>• Uudet tehtävänimikkeet eivät motivoi henkilökuntaa</li> <li>• Ison organisaation joustamattomuus</li> </ul>	<p><b>UHAT HALLINTAAN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkostoituminen tehokkaammaksi</li> <li>• On line- palautejärjestelmä asiakastytytyvyyden keräämiseen</li> <li>• Varasuunnitelmat ja toimintaohjeet kriisin varalta</li> <li>• Lean- johtamisjärjestelmän käyttöön ottaminen</li> </ul>	<p><b>MAHDOLLINEN KRIISITILANNE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuotteiden ja raaka-aineiden saatavuus + oikea-aikaisuus</li> <li>• Toimintastrategiaan ei sitouduta</li> <li>• Osaavaa henkilökuntaa ei saada poistuvien tilalle.</li> </ul>

Kuvio 34. Kahdeksan kenttäinen TOWS- matriisi.

## 5 Pohdinta

### Tavoitteet ja tutkimustapa

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä ammatillista osaamista työntekijöillä on tällä hetkellä ja mitä osaamista uusi toimintamalli vaatii työntekijöiltä tulevaisuudessa. Tarkoituksena oli kartoittaa osaamisen tilanne kehittämisen, arvioinnin, valintojen ja palkitsemisen suuntaajana. Tutkimuksella saatiin vastauksia käytännön ongelmien ratkaisuun. Lopputulokseen päästiin teemahaastattelujen kautta.

Henkilökunnalle laadittiin osaamiskartoitus Surveypal-verkkotyökalulla, jonka avulla kartoitettiin toimintatapoihin liittyvää osaamista, kuten yhteistyötaitoja ja tietoteknisten ohjelmien käyttöä. Muutosvastaisuus näkyy tietoteknisten ohjelmien osaamisen tasossa. Kaikki eivät osaa käyttää ohjelmia, vaikka työ edellyttää niiden käytön osaamista. Tiimiesimiehet ovat laiminlyöneet valvontaa, eivätkä ole puuttuneet siihen, että töitä on sisäisesti jaettu niin, että vain joku hoitaa tiettyjä tehtäviä päivän aikana, vaikka työ kuuluu kaikkien toimenkuvaan.

### Osaamisen taso

Yksilöllisen ammatillisen osaamisen kartoituksessa keskityttiin kartoittamaan sidosryhmien tilausjärjestelmien ja erilaisten tuotantomenetelmien hallinnan osaamista. Nämä hallittiin hyvin. Kartoituksesta kävi ilmi, että tilausjärjestelmien käyttö on osa päivittäistä työtä. Tästä oli etukäteen saatu tietoa, että osaaminen on heikkoa, joten tulos oli positiivinen yllätys.

Myös siivouspalveluohjelmien käytön ja erityisruokavalioiden osaaminen kartoitettiin. Erityisruokavalioiden osaajien lukumäärä oli yksi tärkeä tieto tulevaisuutta varten. Siivouskoneiden, -laitteiden ja -välineiden käytön hallinta ja osaamisen taso ylättivät. Näillä on suuri merkitys laadun ja turvallisuuden kannalta. Erityisruokavalioiden valmistajia löytyy työntekijöiden joukosta tarvittava määrä uutta toimintamallia silmällä pitäen. Siivouksen osaamisen taso nähtiin heikkoutena esimiestyössä, sillä kaikilta ei ole vaadittu siivouskoneiden, -välineiden ja -laitteiden käyttöä, vaikka se

kuuluu jokaisen työnkuvaan. Tämä asia päätettiin laittaa kuntoon saman tien. Jatkossa esimiehet valvovat ja kuittaavat, että jokainen osaa käyttää siivouskoneita, -välineitä ja -laitteita.

### **Koulutustarve**

Organisaation ydinosaamisen kartoituksessa selvitettiin myös aiemmat ammatilliset koulutukset, työntekoa tukevat kurssit ja täydennyskoulutukset sekä mitä työtä vastaaja nyt tekee. Motivaation kartoituksessa kerättiin tietoa halukkuudesta siirtyä toisiin toimipisteisiin työpäivän aikana ja halukkuutta tehdä työtä yksin tai ryhmässä.

Yhteishenki työpisteissä on hyvä, mutta pelko uudistuksen tuomista muutoksista näkyy arjessa ja halukkuus siirtyä toisiin toimipisteisiin on melko suuri, vaikka nykyisessä toimenkuvassakin osa siirtyy työpäivän aikana muutamiin eri työpisteisiin tekemään töitä. Muutosvastarintaa siirtyä toisiin toimipisteisiin on paljon ja se näkyy sijaisten käytössä. Kaikki eivät suostu siirtymään sairauslomien tuuraajiksi toisiin pisteisiin muutoin kuin pakosta. Tämä on raskasta esimiehille.

Osaamiskartoituksen tulosten pohjalta kartoitan työryhmän jäsenenä, minkälaisia koulutustarpeita nousee esille, ja mikä tukee uuden toimintamallin käyttöönottoa lokakuussa 2017. Olen työryhmän jäsenenä ollut mukana prosessissa, jossa on määritetty työntekijöille uudet tehtävänimikkeet, ja niille työn vaatavuudet. Tämä tukee työyhteisön sitoutumista, motivaatiota ja työviihtyvyyttä, kun tehtävänimikkeet ovat yhdenmukaiset, ja työn vaatavuudet ovat selkeästi kuvattu. Toisaalta tehtävänimikkeet voivat myös heikentää motivaatiota ja työviihtyvyyttä, kun kaikista tulee vain palvelutyöntekijöitä tai laitoshuoltajia, ja vain kirjain ratkaisee työn sisällön vaatavuuden. Ammattiylpeys voi olla katoamassa, kun nimikkeet tasapäistetään. Paras tae luottamuksen säilymiseen on riittävän tarkan ja yksiselitteisen toimenkuvan laatiminen ja siihen perehdyttäminen. Motivaatio helpottaa organisaatiomuutoksen läpivientiä, ja innovatiivisen työympäristön käyttöönottoa.

Kangasalan kunnan ateria- ja siivouspalveluyksikössä kouluttautuminen ja osaamisen kehittäminen on yleensä kartoitettu kehityskeskusteluissa. Organisaatio on tarjonnut itse koulutuksia, joihin työntekijät ovat saaneet ilmoittautua esimiehen luvalla, tai työntekijät ovat käyneet koulutustilaisuuksissa, ja ehkä lukeneet kirjallisuutta ilman sen suurempaa suunnittelua. Mikäli koulutukset ovat olleet palkallisia tai antaneet



mahdollisuuden olla perustöistä poissa, on koulutuksiin osallistuvien halukkuus ollut suurempaa, kuin jos koulutuksiin pitäisi osallistua omalla ajalla tai palkatta. Koulutuksiin on voitu ilmoittautua hetken mielijohteesta tai työkaverin seuraksi ilman, että olisi mietitty, onko kyseinen koulutus tarpeellinen tälle työyhteisölle tai miten koulutuksen tiedot jalkautetaan muille tiimiläisille.

### **Uusi toimintamalli**

Toimintamallin ja uuden organisaation muutokseen päästään sisään helpommin jo olemassa olevan organisaatiokulttuurin vahvuuksia hyödyntämällä strategian suunnittelussa ja toteuttamisessa. Siitä päivästä lähtien, kun valtuusto hyväksyi uuden toimintamallin, alettiin muutoksia toteuttaa selvittämällä näkemyksiä eri organisaatio-  
tasojen kokeneiden työntekijöiden avulla. Työpajoja pidettiin, ja siellä yhteistyössä eri työntekijäryhmien kanssa mietittiin, miten uusi strategia olisi hyvä toteuttaa ja viedä käytäntöön. Näin Kangasalan kunnan esimiehet löysivät kulttuurin vahvuudet, ja pystyivät suunnittelemaan strategiaa toimivammaksi ja käytäntöön vietäväksi.

Kun toimintamallimuutos tulee voimaan lokakuun 2017 alusta, on hyvä kerätä erityisesti työntekijätasolta näkemyksiä niistä asioista, mitä käytännössä pitäisi tehdä toisin, jotta päästään uusiin tavoitteisiin arvoja toteuttamalla. Ei pitäisi käyttää vain johtamismallia, jossa strategiat, arvot ja kulttuurimuutokset tuodaan suoraan esimiehiltä työntekijöille. Heillä ei välttämättä ole tietoa, miten käytännössä pitäisi toimia. Pahin virhe on yrittää muuttaa kaikkea kerralla, niin kuin monessa organisaatiossa on tehty. Liian suuret muutokset nopealla aikataululla eivät tue strategiaa ja tämän vuoksi epäonnistuvat monesti, koska niissä ei ole mietitty loppuun asti, miten muutos pitäisi toteuttaa.

### **Henkilökohtaiset opit**

Opinnäytetyön laatimisen aikana olen ymmärtänyt hyvän projektisuunnittelun merkityksen. Organisaatiomuutoksen ja uuden toimintamallin suunnittelun lähtökohtana on ollut kustannustehokkuus, taloudellisuus sekä investointien välttäminen. Uuden toimintamallin käyttöönottoprojektin hyvä esityö on taannut laadukkaan lopputuloksen. Esimiehet ovat pilkkoneet muutokset osiin, ja pysyneet sovituissa aikatauluissa

suunnittelussa. Projektissa oli tarpeeksi monta tekijää suunnittelemassa ja vastuunjako oli sopiva. Aikataulu oli toimiva ja muuttuvia tilanteita tai henkilövaihdoksia ei tullut. Luottamus projektityöntekijöiden osaamiseen ja projektin tavoitteisiin sitoutumiseen helpotti osaamiskartoituksen suunnittelua ja läpivientiä. Omat tiimityöskentelytaitoni ovat vahvistuneet projektin aikana. Palvelukonseptimuutoksia on testattu ja pilotoitu monissa erikokoisissa keittiöissä. Henkilökunnalta, asiakkailta ja sidosryhmiltä on kerätty palautteita. Muutosprojektiin osallistujat ovat antaneet pääosin myönteistä palautetta projektin johtamisesta esimiehille. Työ on ollut avointa ja läpinäkyvää. Tuloksia on arvioitu ja niiden pohjalta on tehty ja tehdään ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi ja laadukkaan tuloksen aikaansaamiseksi.

### **Muutoksen johtaminen**

Teoreettisten puitteiden, suunnittelun, metodologian ja lähestymistavan on toimittava yhdessä uudistusprosessissa riskinhallinnan kanssa. Jokaiseen muutokseen ja uudistukseen on sisällytettävä epäonnistumisen mahdollisuus todennäköisestä tuloksesta. Kaikissa hankkeissa kustannustehokas muoto ottaa huomioon kustannukset, tietojen saatavuuden, tuotannon arvon sekä lisäanalyysin. Muutoksen hallittu läpivieminen organisaatiossa vaatii kattavaa suunnittelua eri vaiheiden osalta. Usein johto ottaa yrityksen menestyessä isoja riskejä, eikä ota huomioon riskien määrää ja luonnetta. Toisaalta muutosprosessissa hyväkin suunnittelu voi muuttua, ja prosessin suuntakin muuttua radikaalisti. Tällöin kysytään joustavuutta, ja kykyä muuttaa suunnitelmia olosuhteisiin nähden. Vaikeuksien tullessa muutosjohtajan on pystyttävä motivoimaan henkilöstöä muutosprosessin onnistuneeseen toteutumiseen.

Prosessin ollessa käynnissä uutta tietoa on luotava koko ajan, ja päivitettävä olemassa olevaa, sekä reflektoitava kriittisesti toimintaa. Myös toimintaympäristöä on seurattava koko ajan, sekä siinä tapahtuvia muutoksia. Tällä hetkellä toiminnan uudistamisessa, ylläpitämisessä ja uusien toimintatapojen käyttöönotossa luovuuden merkitys on välttämätöntä ja haasteellista. Aiemmin käytössä olleiden toimintamallien hyödyntämisen ja niistä oppimisen lisäksi pitäisi miettiä myös yhteiskunnan tilaa ja tarpeita muuttaa olemassa olevaa toimintamallia, sekä ennakoida sen vaatimia tarpeita tulevaisuudessa.

## Kehittämiskohteet

Osaamiskartoituksen ja haastatteluiden perusteella osaamista löytyy paljon, mutta paljon on myös kehittämisen tarpeita. Suurimmat kehittämistarpeet ovat työntekijöillä asenteessa ja muutosvastarinnassa. Osaamista löytyy todella paljon, mutta on myös niitä henkilöitä, joilla osaamista ei ole tarpeeksi ja halu oppia uutta on heikko. Millä siis motivoida heitä kouluttamaan itseään, jos halua siihen ei ole? Myös esimiesten joukosta nousi esille muutosvastarintaa. Tiimiesimiehet ovat puun ja kuoren välissä, kun he operatiivisina esimiehinä ovat työpaikoilla vastaamassa henkilöstön kysymyksiin ja asiakkaiden odotuksiin. Heidän motivoimisensa muutoksen läpivientiin on erittäin tärkeää. Työn kehittäminen ja muutosten hallinta on myös merkittävä työhyvinvoinnin kysymys. Paitsi että työn tekemisen pitää olla terveellistä ja turvallista, hyvinvoinnin kannalta on keskeistä myös se, miten mielekkääksi ja hallittavaksi työntekijät kokevat työnsä. Ensiarvoisen tärkeää olisi lisätä työntekijöiden ja työyhteisöjen aktiivista toimijuutta ja vaikutusmahdollisuuksia oman työnsä hallintaan ja kehittämiseen. Henkilöstön pitää ymmärtää, miksi muutosta tehdään, ja jos ihmisiä ei saada sitoutettua toimintaan järkevällä tavalla, ovat onnistumisen mahdollisuudet vähäisiä. Vastuu on esimiehillä.

Osaamiskartta ja osaamiskartoitus toimivat hyvin esimiesten työkaluina, kun heillä on tarve uudistaa nopeasti osaamista. Osaamiskartoituksessa ei mitata työntekijän hyvyttä vaan osaamisen määrää ja laatua. Henkilöstö pyritään osallistamaan toiminnan suunnitteluun, koska heiltä löytyy usein vahvaa näkemystä ja menetelmiä ongelmatilanteiden ratkaisuun. Esimiehet suunnittelevat koulutuksia ja laativat budjetin koulutuksia silmällä pitäen. Osaamisen johtaminen on kiinteä osa organisaation strategiaa ja sen toimintasuunnitelmaa. Kunnallinen organisaatio tukee osaamisen kehittymistä ja osaamista arvioidaan jatkuvasti. Koulutuksia suunnitellaan jokaiselle tilikaudelle, mutta osaamisen johtaminen tulisi nostaa organisaation tulevaisuuden kannalta tärkeäksi menestystekijäksi. Osaaminen ja sen edistäminen kannattaisi huomioida kannustinrahajärjestelmässä.

## Toimenpiteet

Osaamisen kehittämisen prosessikuvauksen perusteella suunniteltiin toimenpiteet. Henkilökunnan koulutusten sarja on tarkoitus aloittaa huhti–toukokuussa. Tuolloin

koulutetaan ateriapuolen työntekijät siivouspuolen tehtäviin. Koulutuksen sisältöön laadittiin tavoite antaa ja varmistaa henkilöstölle ammattimaiset valmiudet tuottaa laatuvaatimusten mukaista ylläpito-, jaksoittaista- ja perussiivoustyötä unohtamatta asiakaspalvelua ja laadun arviointia. Koulutuksen laatu varmistetaan dokumentoinnilla ja arviointilomakkeella. Kilpailutusta varten täytyi osaamiskartasta poimia ne henkilöt, jotka hallitsevat heikoimmin tai eivät osaa ollenkaan siivouspuolen työtehtäviä. Henkilömäärä nousi melko suureksi (53 henkilöä). Kilpailutuksen avulla suunniteltiin, että koulutettavat jaetaan viiteen ryhmään ja jokaiselle ryhmälle ostetaan kahden päivän koulutuspaketti, jossa on sekä tietopuolista opetusta että käytännön perehdytystä kohteessa.

Esimiesasemassa olevat henkilöt valmennetaan osaamisen johtamiseen. Esimiehille järjestetään toiminnan tehostamisen ja asiakaskohtaamisen kehittämiskoulutusta keväällä ja alkusyksyllä 2017. Toiminnan tuloksellisuus ja tuottavuus edellyttävät esimiesroolin ja muuttuvan organisaation muutoksen hyväksymistä ja ymmärtämistä. Tavoitteena on, että esimiestiimi toimii mahdollisimman hyvin, kun uusi toimintamalli otetaan käyttöön lokakuussa 2017. Keskinäistä luottamusta, avoimuutta ja toimintatyylien parempaa tuntemista kasvatetaan. Tarkoituksena on tuottaa hyödyllisiä ja tiimien tavoitteiden kannalta mielekkäitä oivalluksia ja havaintoja asiakkaan kohtaamiseen. Esimiehen tehtävät palvelun johtamisessa, sydäimestä kumpuava palvelukulttuuri ja asiakkaan tilanteen tunnistaminen sekä vuorovaikutustaidot eli sanallinen ja sanaton viestintä kohtaamistilanteissa ovat koulutuksen tärkeimpiä elementtejä.

Ateriapuolen koulutuksia siivouspuolen henkilökunnalle järjestetään elokuusta 2017 alkaen. Koulutuksen sisältöön laadittiin tavoite antaa ja varmistaa henkilöstölle ammattimaiset valmiudet suorittaa laatuvaatimusten mukaista palvelukeittiötyöskentelyä, erityisruokavalioiden tunnistamista ja ymmärtämistä, unohtamatta asiakaspalvelua ja laadun arviointia. Koulutuksen laatu varmistetaan dokumentoinnilla ja arviointilomakkeella. Moniosajille suunnattua koulutusta tarkennetaan vielä toukokuun aikana ja koulutuksen tarjoajan kilpailutus käynnistetään alkukesästä.

Erityisruokavalioiden valmistuskeittiön henkilökunnan osaamista ei ole vielä määritelty, sen suunnittelu sovittiin toukokuulle ja koulutuksen aloitus elo–syyskuun vaihteeseen. Koulutuksista ja niiden sisällöstä ja toiveista pidetään henkilöstölle infotilai-

suus toukokuussa. Silloin esitellään tämän tutkimuksen tulokset ja työntekijöille kerrotaan, mitä sisäisiä koulutuksia on tulossa ja mitä koulutuksia on ostettu ulkopuolelta.

Asiakkaiden, vaikuttavuuden ja toimintaympäristön kriittisenä menestystekijänä on mietitty, kuinka huomioidaan työelämän tarpeet ja miten ne saavutetaan pedagogisilla ratkaisuilla sekä miten kohdennetaan koulutus vastaamaan tarpeita nopeasti ja tehokkaasti kuitenkin huomioiden asiakas keskiössä. Asiakslähtöisyys on kaikista tärkein elementti, tavoitteena on laatia matalan kynnyksen palvelujen toimintamalli. Henkilöstön ja uudistamisen menestystekijäksi uudessa toimintamallissa nostetaan ennakoiva osaamisen johtaminen. Henkilöstön työhyvinvointia seurataan ja tuetaan, koulutuksiin osallistumista suositetaan ja mitataan erilaisin tavoin henkilöstön tyytyväisyyttä organisaation osaamisen johtamiseen.

Henkilöstön kehittämisen osalta Kangasalan kunta näyttäytyy koulutusmyönteisenä organisaationa ja henkilöstökoulutusta on myös pyritty teemoittamaan muutosten vaatimalla tavalla. Teknologian hyödyntämistä tulee jatkossa kehittää, siinä ollaan vähän jäljessä yhteiskunnan nopeasta kehityksestä.

Myös osaamista pitää organisaatiossa johtaa, jotta organisaatio olisi oppiva. Prosessit ja rakenteet ovat isossa roolissa toimintamallin päivityksessä. Tavoite on kiinnittää huomiota strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen ja näiden selkeyttämiseen. Laadunhallintamenetelmät ja -käytännöt vakiinnutetaan osaksi päivittäistä toimintaa. Kustannustehokkuuteen pääsemiseksi olisi hyvä pohtia kaikkien tasojen toimivuutta. Tätä varten olisi hyvä luoda organisaatioon Lean-johtamisjärjestelmä, jonka avulla opitaan uudenlaista ja tehokasta johtamista. Johto koulutettaisiin ja sitoutettaisiin käyttämään sitä.

Muutosjohtamisen osalta muutosten tarve ja välttämättömyys priorisoidaan. Pedagoginen strategia kaipaa kirkastamista sekä johto- että työntekijätasolla. Mentorointi on yksi työkalu, mikä on otettu käyttöön, ja suunnitelmissa on mietitty tapoja, miten asiakkaat ja henkilöstö voitaisiin paremmin osallistaa toiminnan kehittämiseen.

Esimiestyössä on huolehdittava, että oikeat henkilöstöresurssit ovat oikeassa paikassa oikeaan aikaan käytettävissä. Henkilöstösuunnittelulla varmistetaan, että yksikkö löytää tarpeellisen määrän ihmisiä, jotka osaavat ja ovat motivoituneita yksikön

toimintaa koskevien suunnitelmien toteuttamiseen. Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hallinta konkretisoituu muun muassa esimiehen ja työntekijän välisiin kehityskeskusteluihin ja henkilöstökoulutukseen. Toimintaympäristön muutokset luovat esimiehille niin haasteita kuin mahdollisuuksiakin.

Osaamistavoitteet olisi hyvä tarkistaa säännöllisesti toimintastrategian ja ympäristön muuttuessa. Kun toimintamalli muuttuu, muuttuu myös tarvittava osaaminen. Ammattiosaamista tarvitaan, että suoriudutaan päivittäisestä työstä. Vastaako se tulevaisuuden osaamistarpeita? Henkilökohtainen osaaminen näkyy työtehtävissä vahvan itsetunnon ja työssäjaksamisen kautta. Onko uusi toimintamalli tuonut sopivasti vastuuta ja vaihtelua vai kokevatko työntekijät liikaa kuormitusta? Sosiaalista osaamista eli taidokasta kommunikointia tulee vaalia sekä asiakkaiden että työtoverien kanssa, jotta henkilö tulee ymmärretyksi ja hän itse ymmärtää oman toimintansa merkityksen. Näitä kysymyksiä voisi selvittää jatkotutkimuksessa.

### **Loppusanat**

Itselle tämä toimeksianto oli mieleinen, kun työ oli niin konkreettista. Eniten minua askarrutti tässä työssä se, miten pystyn kirjoittamaan ja analysoimaan kuulemaani ja näkemääni objektiivisesti, kun itse en kannata nimikkeiden yhdistämistä tai tasapäistämistä.

Palvelualalla on tehty valtavasti töitä imagon parantamiseksi, eikä Kangasalalla toteuttava muutos paranna mielestäni matalapalkkaisen alan imagoa tai saa nuoria kiinnostumaan julkisesta ruokapalvelun tuottamisesta, kun sen tekijät ovat moniosaajia eri kirjaimilla. Vähän niin kuin taannoin oli Postin nimen vaihto Itellaan; ei kerro mitään eikä paranna imagoa. Jään mielenkiinnolla seuraamaan toimintamallin käyttöönottoa ja sitä, mikä kunta lähtee seuraavaksi viemään omaa julkista ruokapalvelua samaan suuntaan vai lähteekö? Kangasalan kunnalla on hyvä projektisuunnitelma ja tuotteistus olemassa.

## Lähteet

- Alasuutari, P. 2007. Laadullinen tutkimus. 3. uusitettu painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Barton, L. & Ambrosini, V. 2013. The moderating effect of organizational change cynicism on middle manager strategy commitment. *International Journal of Human Resource Management*. Feb2013, Vol. 24 Issue 4, p721-746. 26p. Viitattu 19.10.2016. <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.jamk.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=bbe5514-c5a3-4c29-98ac-bee7e1578037%40sessionmgr110&vid=1&hid=101>
- Bowers, J. & Khorakian, A. 2014. Integrating risk management in the innovation project. *European Journal of innovation Management*. Vol. 17 Iss 1 pp.25-40. Viitattu 12.11.2016 <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/EJIM-01-2013-0010>
- Boyatzis, R.E. 2008. Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, Vol. 27 No. 1, 2008. pp. 5-12. Viitattu 17.11.2016 <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/02621710810840730>
- Carlsson, M. & Järvinen, K. 2012. Mielekäs työ uuden ajan uraopas. Helsinki: SanomaPro.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2010. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistokeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus, 26-44.
- Eräsalo, U. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. Helsinki: Restamark.
- Haanpää, H. 2016. Ateriapalveluiden jatkoselvitys. Työryhmän loppuraportti. Kangasalan kunta.
- Haanpää, H. 2017. Ateria- ja siivouspalvelupäällikkö. Kangasalan kunta. Haastattelu 11.4.2017.
- Hanhinen, T. 2010. Työelämäosaaminen. Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. Tampereen yliopisto. *Acta Universitatis Tampereensis* 1571. Tampere: Tampere University Press.
- Hanhinen, T. 2011. Osaamisen hallinta on työelämän haaste ja valtti. *Työpoliittinen Aikakausikirja* 54 (1), 5-17.
- Haveri, A., Majoinen, K. & Jäntti, A. 2009. Haastava kuntajohtaminen. Helsinki: Kuntaliitto.
- Heiskanen, M. 2013. Kunnat kehittävät henkilöstönsä osaamista. *Kuntatyönantaja* 5, 22.
- Helakorpi, S. 2004. Osaamisen johtaminen. Viitattu 11.2.2017. <http://openetti.aokk.hamk.fi/sisu/TEEMAT%20AIHEALUEITTAIN/Kasvatus%20ja%20yhtkunta/osaamjohtam.pdf>

Helakorpi, S. 2005. Työn taidot. Ajattelua, tekoja ja yhteistyötä. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Helakorpi, S. 2006. Koulutuksen kehittävä arviointi. Työkaluja osaamisen johtamiseen. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu

Helsilä M. & Salojärvi S. (toim.)2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 15.uud. p. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Huhtala, M. 2015. Asennejohtaja. Arjen työkalut esimiehille. Helsinki: Kauppakamari.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen –liiketoiminnan menestystekijä. 3. uud. p. Helsinki: Edita.

Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 338.

Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö - nyt ja tulevaisuudessa.Vantaa: MET, metalliteollisuuden keskusliitto.

Hätönen, H. 2011a. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. 6.p. Helsinki: Educa-Instituutti.

Hätönen H. 2011b. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa-Instituutti.

Jokinen, J. Palveluesimies. Kangasalan kunta. Haastattelu 20.9.2016.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.

Juuti, P. & Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Helsinki: Otava.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen menestyksen timantti. Helsinki: Talentum

Kangasalan kunta. Avaintietoa Kangasalta. viitattu 16.1.2017.

[http://www.kangasala.fi/tietoa\\_kangasalta/avaintietoa/](http://www.kangasala.fi/tietoa_kangasalta/avaintietoa/)

Kangasalan kunta. Talousarvio 2016 ja taloussuunnitelma 2016-2017. Viitattu 16.1.2017. <http://www.kangasala.fi/?x43=5546525/>

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Helsinki: Kauppakamari.

Katzenbach, J. R., Kronley, C., Steffen I. 2012. Cultural change that sticks – start with what’s already working. Harvard Business Review 7/8, 110-117. Viitattu 12.12.2016. <https://www.strategyand.pwc.com/reports/cultural-change-that-sticks-start>

Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit – avain organisaation kehittämiseen. Tallinna: Edita Publishing Oy.



- Kool, M. & Van Dierendonck, D. 2012. Servant leadership and commitment to change, the mediating role of justice and optimism. *Journal of Organizational Change Management* Vol. 25 No. 3, 422- 433. Emerald Group Publishing Limited. Viitattu 20.2.2017. <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09534811211228139?journalCode=jocm>
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. *Esimies osaamisen kehittäjänä*. Helsinki: Sanoma Pro.
- KVTES 2014-2016. 2014. Helsinki:Kuntatyönantajat. Viitattu 3.1.2017. <http://flash.kuntatyönantajat.fi/kvtes-2014-2016/html/>
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. *Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta*. Helsinki: Talentum.
- Lumijärvi, I. & Ratilainen, K. 2004. *Miten mitata henkilöstöä strategisena voimavarana? Tutkimus Tampereen kaupungin strategisen henkilöstömittariston kehittämistyöstä*. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Mayfield, P. 2014. Engaging with stakeholders is critical when leading change, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 46 Iss 2 pp. 68 – 72. Viitattu 18.1.2016. <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/ICT-10-2013-0064>
- Merrell, P. 2012. *Effective Change Management: The Simple Truth*. Management Services, 56 (2), 20–23.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. *Kehittämistyön menetelmät – uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 1-2 p. Helsinki: WSOYpro.
- Oufkir, L., Fredji, M. & Kassou, I. 2017. Performance measurement for knowledge management: designing a reference model. *Journal of Organizational Knowledge Management*, Vol 17 Iss 1pp. 1-13. Viitattu 1.4.2017. <http://ibimapublishing.com/articles/JOKM/2017/733562/733562.pdf>
- Pakarinen, T. 2007. *Tuloksellisuusarviointi ja henkilöstöjohtaminen muutosmekanismeina julkisessa tieto-organisaatiossa*. Helsinki: Kuntaliitto. Acta nro 195.
- Ponteva, K. 2012. *Muutoksessa*. Helsinki: SanomaPro. Helsinki: Kuntaliitto.
- Rudi, U. & Al-Mohsen, D. 2015. Enterprise 2.0 Technologies for knowledge management: Exploring cultural, organizational & technological factors. *Journal of Organizational Knowledge Management*, vol 15, 2pp. 1-2. viitattu 3.4.2017. <http://ibimapublishing.com/articles/JOKM/2015/789394/789394.pdf>
- Ruotsalainen, A. *Tiimiesimies*. Kangasalan kunta. Haastattelu 17.6.2016.
- Räsänen, M. *Palveluesimies*. Kangasalan kunta. Haastattelu 6.2.2017.
- Sallinen, S., Majoinen, K. & Salenius, M. 2012. *Elinvoimainen ja toimintakykyinen kunta*. Helsinki: Kuntaliitto.
- Sydänmaanlakka, P. 2012 *Älykäs organisaatio*. 8. p. Vantaa: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. *Älykäs johtaminen 7.0*. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2016. Älykäs johtaminen kuntasektorilla. Etelä-Pohjanmaan kauppakamari. Viitattu 4.2.2016.

[http://tem.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/tyoolobarometri-suurin-osa-tyontekijoista-tyytyvaisia-tyoajan-joustoihin/](http://tem.fi/artikkeli/-/asset_publisher/tyoolobarometri-suurin-osa-tyontekijoista-tyytyvaisia-tyoajan-joustoihin/) 16.3.2017

Tulevaisuuden kuntakuvat. viitattu 13.3.2017.

[http://shop.kunnat.net/product\\_details.php?p=3147](http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3147)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro.

Osaamisen johtaminen- käsikirja. 2015. Viitattu 12.9.2016.

<http://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03>

van der Klink, M. & Boon, J. 2002. The investigation of competence within professional domains. Human Resource Development International 5 (4), 411-424.

Viitala, R. 2005b. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensia No 109. Vaasa: Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede 44, johtaminen ja organisaatiot.

Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Toinen painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. 1.-2.painos. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. 4. uud. p. Helsinki: Edita.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2010. Liiketoimintaosaaminen menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Helsinki: Tammi.

Vilkka H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja. 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Viro: Kauppakamari.

## Liitteet

Liite 1. Saatekirje ja haastattelututkimuksen kysymykset.

Hyvä vastaanottaja,

Opiskelen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelmassa.

Teen opinnäytetyöni ”Osaamiskartoitus osaamisen johtamisen työkaluna” Kangasalan kunnalle. Kangasalan kunta on myöntänyt tutkimusluvan työlleni. Opinnäytetyöni toimeksiantajana ja ohjaajana toimii aterian- ja siivouspalvelupäällikkö Hannakaisa Haanpää.

Opinnäytetyön osana pyrin selvittämään osaamiskartoituksen avulla, mitä osaamista henkilökunnalla on ja esimiesten teemahaastattelulla, mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan.

Toivon, että voitte myötävaikuttaa tutkimuksen edistymiseen suostumalla haastatteluun työni tämän osuuden toteuttamiseksi. Haastattelu on luottamuksellinen.

Haastattelu-aika on n. 1 tuntia. Ohessa liitteenä ovat haastattelun teemakysymykset.

Ystävällisin terveisin

Sanna Kattelus  
p. 0400673945  
s.kattelus@gmail.com

## Haastattelututkimus

### Taustatietoja

1. Oma nimi, asema organisaatiossa ja tehtävänimike
  - a. Työskentely nykyisessä tehtävässä
  - b. aiempi työkokemus julkisen sektorin esimiestyötehtävissä
2. Oma koulutustaustasi
3. Henkilöstön lukumäärä yksikössäsi
  - a. vakituisen henkilökunnan määrä
  - b. henkilöstön ikäjakauma
  - c.

### Kysymykset tavoitetason määrittelystä

4. Mitä ammattinimikkeitä henkilöstöllä on käytössä tällä hetkellä?
5. Miten työpaikoilla eri tehtävien tekeminen on organisoitu tällä hetkellä?
6. Mitä osaamista henkilöstöltä vaaditaan tällä hetkellä?
7. Mitä koulutusta henkilöstölle on annettu viimeisen viiden vuoden aikana?
8. Ovatko koulutukset olleet vapaaehtoisia vai pakollisia?
9. Onko koulutuksiin osallistumista työnantaja tukenut?
10. Miten olemassa olevan henkilöstön osaaminen vastaa nykykriteerejä?
11. Millaisia varahenkilöjärjestelmiä teillä on käytössä päivittäisen työn suorittamisen turvaamiseksi?
12. Mitä tavoittelette uudistuksella?
13. Minkälaista osaamista tulevaisuudessa vaaditaan?
14. Koulutatteko henkilöstöä, että heillä on mahdollisuus saavuttaa asetettu osaamistavoite?
15. Otetaanko henkilöstö mukaan uuden toiminnan suunnitteluun?
16. Miten työn mielekkyyttä pidetään yllä?

## Liite 2. Osaamiskartoitus.

Osaamiskartoitus ateria- ja siivouspalveluiden henkilöstölle osaamisen johtamisen työkaluna

Nimi: \* Ikä:

Sukupuoli:

☐ nainen  
☐ mies

Koulutus:

☐ Peruskoulutus (kansa-, oppi- tai peruskoulu)

☐ 2. asteen koulutus (ammattikoulu/lukio), mikä:

☐ Korkeakoulututkinto (alempi/ylempi), mikä:

☐ Jokin muu ammatitutkinto, mikä:

Muut kuin ammatitutkintoon liittyvät kurssit: (kerro myös suoritusajankohta)

Täydennyskoulutus, kerro suoritusajankohdat: (merkitse alla olevaan taulukkoon)

kk/v

Ravitsemispassi	<input type="text"/>
Hygieniaoasainodistus	<input type="text"/>
Työturvallisuuskortti	<input type="text"/>
Työpaikkaohjaajakoulutus	<input type="text"/>
Siivouskoneajokortti	<input type="text"/>

Nykyiset työtehtävät?

☐ Ateriapalvelun työtehtävät  
☐ Siivouspalvelun työtehtävät  
☐ Ateria- ja siivouspalveluiden työtehtävät

Työvuodet nykyisen työnantajan palveluksessa:  Henkilöstön lukumäärä nykyisessä työyksikössä:

Toimenkuva:

☐ Työntekijä  
☐ Esimies

Työsuhte:

☐ Toistaiseksi voimassaoleva  
☐ Määräaikainen

Työskenteletkö mieluiten

☐ Yksin  
☐ Ryhmässä

Työtehtävässä vaadittavan ohjelman osaaminen, merkitse osaamisesi ruksaamalla ko. ohjelma:

- ☐ Word (osaan tehdä esim. ruokalistoja, tiedotteet itsenäisesti)
- ☐ Excel (osaan täydentää vaadittavia taulukoita, hakea tunnuslukuja)
- ☐ Outlook (osaan käyttää sekä lähettää, liittää tiedostoja ja tulostaa)
- ☐ OIVA-lämpötilaseuranta (osaan kirjata tuloksia)
- ☐ JAMIX (osaan hakea tietoja järjestelmästä ja täydentää tarvittaessa niitä)
- ☐ JAMIX (osaan tilata ja ostaa)
- ☐ Populus (osaan merkitä ja hakea tarvittavat tiedot järjestelmään)
- ☐ TANE, talouden seurantajärjestelmä (osaan hakea talouden raportteja)

Työtehtävässä vaadittavan sidosryhmän tilausjärjestelmän käytön osaaminen, merkitse osaamisesi ruksaamalla ko. sidosryhmä (=kyllä)

- ☐ Saariainen
- ☐ Atria
- ☐ HKScan
- ☐ Wihuri
- ☐ Arla
- ☐ Yellow Service (siivousainheet)
- ☐ PT-yhtymä (paperit)
- ☐ Jokin muu, mikä

Minkä verran valmistat erityisruokavaliota tällä hetkellä?

- ☐ Päivittäin, useita erilaisia
- ☐ Päivittäin peruserityisruokavaliota (gluteiiniton, maidoton, laktoositon ja kasvis)
- ☐ Viikottain
- ☐ Satunnaisesti (sijaisuus)
- ☐ En lainkaan

Osaatko valmistaa tarvittavia peruserityisruokavaliota (gluteiiniton, maidoton, laktoositon ja kasvis)

- ☐ Erittäin hyvin
- ☐ Jonkin verran
- ☐ Vähän
- ☐ En lainkaan

Osaatko valmistaa erityistä huomiota vaativat erityisruokavaliot (yksilölliset)

- ☐ Erittäin hyvin
- ☐ Jonkin verran
- ☐ Vähän
- ☐ En lainkaan

Osaatko valmistaa palvelukeittiön toimenkuvaan kuuluvia tehtäviä (puuro, energialisäke (peruna, riisi, pasta), ruoan kuumennus ja salaatin kokoaminen) ?

- ☐ Kyllä, mitä?

- ☐ En, mitä?

Pystytkö suoriutumaan itsenäisesti alle 400 lounaan palvelukeittiötoiminnasta?

- ☐ Kyllä
- ☐ En

Pystytkö suoriutumaan itsenäisesti yli 400 lounaan palvelukeittiötoiminnasta?

- ☐ Kyllä
- ☐ En

Osaatko valmistaa komponenteista ruokaa?

- ☐ Kyllä
- ☐ En

Osaatko valmistaa ruokaa (erityisruokavaliota) Cook & Chill -menetelmällä?

- ☐ Kyllä
- ☐ En

Osaatko valmistaa kylmävalmistusmenetelmällä erityisruokavaliota?

- ☐ Kyllä
- ☐ En

Osaatko käyttää siivousmenetelmiä, -aineita ja -välineitä?

☐ Kyllä  
☐ En

Osaatko käyttää tarvittavia siivoustyökoneita, mm. yhdistelmäkonetta?

☐ Kyllä  
☐ En

Oletko halukas siirtymään työpäivän aikana toiseen toimipaikkaan?

☐ Kyllä  
☐ En

Oletko halukas siirtymään työpäivän aikana yli 10 km toiseen toimipaikkaan?

☐ Kyllä  
☐ En

Missä työskentelisit ensisijaisesti/mieluiten?

	1 (ei koskaan)	2 (tarvittaes- sa, esim. sijaisuus)	3 (viikottain)	4 (päivittäin)	5 (ei merkitystä)
Koulu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päiväkoti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sosiaali- ja terv.palveluiden kohde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunnanvirastot, kirjastot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varastot, varikko, nuorisotilat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tallenna ja jatka myöhemmin      Lähetä vastaukset

Liite 3. Tehtävänkuvaukset esimiehien.

## TEHTÄVÄNKUVAUS

## Esimies

TAUSTATIEDOT			
<b>Tehtävänimike ja hinnoittelutunnus</b>	Palveluesimies (TVA 3)	Palveluesimies (TVA 2)	Palveluesimies (TVA 1)
<b>Tehtävän kelpoisuusehdot/koulutus-vaatimukset</b>	Ateria- ja/tai siivouspalvelualan työnjohdollinen esimieskoulutus ja käytännön kokemus alan esimiestehtävistä	Ateria- ja/tai siivouspalvelualan opistotasoinen esimieskoulutus tai siihen rinnastettava eat ja käytännön kokemus ateria- ja/tai siivouspalvelun esimiestehtävistä	Restonomintutkinto tai ateria- ja siivouspalvelun opistotasoinen koulutus sekä riittävä käytännön kokemusta ateria- ja/tai siivouspalvelun hallinnollisista johtamistehtävistä.
<b>Työpaikan nimi ja työpaikan fyysisen työympäristön kuvaus</b>	Ateria- ja siivouspalveluiden kohteet ja toimitilat	Ateria- ja siivouspalveluiden kohteet ja toimitilat	Kunnanvirasto
<b>YLEISKUVAUS TEHTÄVÄSTÄ</b>			
<b>Tehtävän tarkoitus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ohjata ja neuvoa ateria- ja siivouspalvelua kentällä</li> <li>- Toteuttaa ateriapalvelusopimusten, lakien ja asetusten mukaisia ateria- ja siivouspalveluja.</li> <li>- Koordinoida alueen toimintaa, sekä johtaa omaa tehtäväaluettaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ohjata, neuvoa ja kehittää ateria- ja siivouspalvelua omilla vastuualueillaan</li> <li>- Toteuttaa ateriapalvelusopimusten, lakien ja asetusten mukaisia ateria- ja siivouspalveluja.</li> <li>- Koordinoida toimintaa, sekä johtaa omaa vastuualuettaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neuvoa, kehittää ja johtaa ateria- ja siivouspalvelun kokonaisuutta yhdessä ateria- ja siivouspalvelujohtajan kanssa</li> <li>- Toteuttaa ateriapalvelusopimusten, lakien ja asetusten mukaisia ateria- ja siivouspalveluja tuottamista.</li> <li>- Tuottaa toiminnan raameja ja suuntaviivoja ateria- ja siivouspalveluille</li> </ul>
<b>Keskeiset tehtävät (tehtäväkokonaisuudet), sijaisuudet ja välittömät alaiset</b>	Palveluesimies toteuttaa ateria- ja siivouspalveluiden lähiesimiestyötä kentällä	Palveluesimies toteuttaa ateria- ja siivouspalvelutoimintojen käytännön suunnittelua omalla vastuualueellaan, hen-	Palveluesimies toteuttaa ateria- ja siivouspalvelutoimintojen suunnittelua vastuualueellaan, henkilöstön rekry-



	<p>Työ pitää sisällään henkilöstön ohjausta, perehdyttämistä sekä hankintojen seurantaa ja ohjausta lisäksi työ pitää sisällään tuotettujen palveluiden arviointia annettujen ohjeiden mukaisesti sekä työntekijöiden työajan ja tehtävien seurantaa, oikeellisten työmenetelmien ja työaikojen suunnittelua. Työhyvinvoinnin edistäminen alueellaan.</p> <p>Tehtäväkuvauksen vastuualueet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Itä-Kangasala</li> <li>• Länsi-Kangasala</li> <li>• Sote-siivous</li> <li>• Sote-keittiöt</li> </ul> <p>Sijaistavat toinen toisiaan.</p>	<p>kilostön ohjausta, perehdyttämistä, <b>rekrytointia</b>, hankintojen seurantaa ja ohjausta sekä tuotettujen <b>palvelujen laadunarviointi</b> sekä omia vastuualueen tehtäviä.</p> <p>Tehtäväkuvauksen vastuualueet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ateriapalveluiden tehtävät</li> <li>• ERV-keittiö</li> <li>• Laatu- ja asiakasyhteistyö</li> <li>• HR-asiat</li> <li>• Sote-alue</li> </ul> <p>Sijaistavat toinen toisiaan, erikseen sovitusti.</p> <p>Sijaistaa palveluesimiestä tarvittaessa.</p>	<p>tointia, hankintojen seurantaa ja ohjausta sekä tuotettujen palvelujen laadunarviointi sekä omia vastuualueen tehtäviä.</p> <p>Tehtävän kuvauksen vastuualueita ovat mm.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Talous</li> <li>• Hallinnon tehtävät</li> <li>• Kilpailutukset, ulkoistukset</li> <li>• Siivousmitoitus</li> <li>• Palvelusopimukset</li> <li>• Rakennushankkeet</li> <li>• Laskujen hyväksyntä</li> </ul> <p>Ateria- ja siivouspalvelupäällikön sijaistaminen</p>
<p><b>KVTES:N SOVELTAMISOHJEIDEN VAATIVUUSTEKIJÄT (KVTES II luku 5 § 1 mom.)</b></p>			
<p><b>Työn edellyttämä osaaminen (tiedot, taidot ja itsenäinen harkinta)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- alan uudistuvan tiedon omaksuminen</li> <li>- hyvät atk- ja kirjalliset taidot</li> <li>- oman työn kehittäminen ja työssä oppiminen</li> <li>- ateria- ja siivoustyön perusteet, hygieniapassi</li> <li>- ruoan valmistuksen ja erityisruokavalioiden tuntemus ja hallinta ja/tai siivouksen menetelmien, välineiden, koneiden ja aineiden tuntemus ja hallinta</li> <li>- erinomaiset esimies-, viestintä-, vuorovaikutus, tiimi- ja asiakastaidot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- alan uudistuvan tiedon omaksuminen</li> <li>- hyvät atk- ja kirjalliset taidot</li> <li>- oman työn kehittäminen ja työssä oppiminen</li> <li>- ateria- ja siivoustyön perusteet, hygieniapassi</li> <li>- ruoan valmistuksen ja erityisruokavalioiden tuntemus ja hallinta sekä suunnittelu taito</li> <li><b>ERV-keittiössä</b></li> <li>- ja/tai siivouksen menetelmien, välineiden, koneiden ja aineiden tuntemus ja hallinta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Hallinnon tehtävien hoitaminen</b></li> <li>- alan uudistuvan tiedon omaksuminen</li> <li>- hyvät atk- ja kirjalliset taidot</li> <li>- oman työn kehittäminen ja työssä oppiminen</li> <li>- ateria- ja siivoustyön perusteet, hygieniapassi</li> <li>- <b>palvelusopimusten laadinta ja asiakasyhteistyö</b></li> <li>- <b>mitoitukset</b> siivouspalveluissa</li> <li>- viranhaltiapäätösten valmistelu</li> <li>- <b>täyttölupien myöntäminen</b> (alle 7 pv)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- palvelusopimusten sisäl- lön hallitseminen oman työn osalta</li> <li>- edellyttää itsenäistä ky- kyä organisoida palvelu- tuotantoa ja kokonaisuuksia omalla tehtäväalueellaan</li> <li>- talouden mekanismien tuntemus ja hallinta, tuot- teistuksen ja palvelusopi- musten hallinta omalla vastuualueellaan</li> <li>- työelämän ja työläinsää- dännön, KVTES:n ja oman alan lainsäädännön, - asetusten ja kunnan hal- lintosäännön tuntemus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- erinomaiset esimies-, viestintä-, vuorovaiku- tus, tiimi- ja asiakastai- dot</li> <li>- <b>palvelusopimusten si- sällön hallitseminen</b></li> <li>- <b>ateria- ja siivouspalve- luissa omalla tehtävä- alueellaan</b></li> <li>- <b>laatu- ja asiakasyh- teistyön hallinta ja to- teutus</b></li> <li>- edellyttää itsenäistä kykyä organisoida pal- velutuotantoa ja koko- naisuuksia</li> <li>- työ edellyttää kykyä <b>organisoida henkilös- töasioita</b> (sijaisuudet, kesäsuunnitelmat jne. koko kunnassa yhteis- työssä palveluesimiehen kanssa)</li> <li>- talouden tuntemus ja hallinta, tuotteistuksen ja palvelusopimusten hallinta omalla tehtävä- alueellaan</li> <li>- työelämän ja työläin- säädännön, KVTES:n ja oman alan lainsäädän- nön, - asetusten ja kun- nan hallintosäännön tuntemus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Kilpailutusten val- mistelu</b></li> <li>- Ulkoistusten järjestä- minen, sopimushallinta</li> <li>- talouden suunnittelu, budjetointi ja valvonta yhdessä ateria- ja sii- vouspalvelupäällikön kanssa</li> <li>- osallistuminen raken- nushankkeisiin</li> <li>- sisäilmatyöryhmän asiantuntija jäsen.</li> <li>- <b>ateria- ja siivouspal- velun kehittäminen ja organisointi</b></li> <li>- työelämän ja työläin- säädännön, KVTES:n ja oman alan lainsäädän- nön, - asetusten ja kun- nan hallintosäännön tuntemus</li> </ul>
<b>Työn vaikutukset ja vas- tuu</b>	<p>Palveluesimies tehtävä on ohjata ateria- ja siivouspalvelun toimintaa taloudellisesti, lakien ja asetusten sekä tehtyjen palvelusopimusten mukaisesti. Tuottamalla hyvää ateria- ja siivouspalvelua asiakkaille.</p> <p>Henkilöstön tiedottamisen vaikutukset työhyvinvointiin sekä palvelutuottami- seen.</p>	<p>Palveluesimiehen tehtävä on ohjata ateria- ja siivouspalvelun toimintaa taloudellisesti, lakien ja asetusten sekä tehtyjen palvelusopimusten mukaisesti. Tuottamalla hyvää ateria- ja siivouspalvelua asiakkaille.</p>	<p>Palveluesimies tehtävä on ohjata ateria- ja siivouspalvelun toimintaa taloudellisesti, lakien ja asetusten sekä tehtyjen palvelusopimusten mukaisesti. Tuottamalla hyvää ateria- ja siivouspalvelua asiakkaille.</p>

		<p>Henkilöstön tiedottamisen vaikutukset työhyvinvointiin sekä palvelutuottamiseen.</p> <p><b>Erillistehtävinä palveluesimiehet vastaavat</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) <b>ERV-toiminnasta</b></li> <li>2) <b>asiakkuuksista</b></li> <li>3) <b>ateriapalvelun erillistehtävien hoitamisesta</b></li> <li>4) <b>HR-asioiden hoitamisesta</b></li> <li>5) <b>Sote-alueen ateria- ja siivouspalvelun kehittämistä</b></li> </ol>	<p>Henkilöstön tiedottamisen vaikutukset työhyvinvointiin sekä palvelutuottamiseen.</p> <p><b>Antaa toiminta vastaville sekä esimiehille edellytykset ateria ja siivouspalveluiden tuottamiselle yhdessä ateria- ja siivouspalvelujohtajan kanssa.</b></p> <p><b>Yhteistyö asiakassegmenttien (koulut, pk:t, sote, teke) sekä ympäristökuntien kanssa</b></p>
<b>Yhteistyötaidot (tehtävässä vaadittavat vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot)</b>	Pystyä neuvottelemaan asiakkaiden, henkilöstön ja muiden sidosryhmien kanssa toiminnasta ja sen kehittämisestä sekä ratkaisemaan ongelmatilanteita.	Pystyä neuvottelemaan asiakkaiden, henkilöstön ja muiden sidosryhmien kanssa toiminnasta ja sen kehittämisestä sekä ratkaisemaan ongelmatilanteita.	Pystyä neuvottelemaan asiakkaiden, henkilöstön ja muiden sidosryhmien kanssa toiminnasta ja sen kehittämisestä sekä ratkaisemaan ongelmatilanteita.
<b>Työolosuhteet (tehtävään liittyvät fyysiset ja henkiset olosuhteet, esim. henkinen kuormittavuus)</b>	<p>Työolosuhteissa on ajoittain henkistä painetta aikataulujen, ruuhkahuippujen ja asiakkaan vaatimusten vuoksi.</p> <p>Työpiste on pääosin palvelukohteen yhteydessä oleva toimisto.</p>	<p>Työolosuhteissa on ajoittain henkistä painetta talouden, aikataulujen, ruuhkahuippujen ja asiakkaan vaatimusten vuoksi. Työpiste on pääosin viraston ja/tai palvelukohteen yhteydessä oleva toimisto.</p>	<p>Työolosuhteissa on ajoittain henkistä painetta talouden, aikataulujen, ruuhkahuippujen ja asiakkaan vaatimusten vuoksi.</p> <p>Henkistä kuormittavuutta aiheuttaa mm. rakennushankkeiden yms. aikataulutus muiden taholta.</p> <p>Työpiste on viraston yhteydessä oleva toimisto.</p>
<b>Ryhmä, jota tehtävän kuvaus koskee (henkilön nimi ja nimi)</b>			
<b>Päivämäärä, tehtävän kuvauksen versio</b>	12.4.2017	12.4.2017	12.4.2017

## Liite 4. Tehtävänkuvaukset palvelutyöntekijät.

**TEHTÄVÄNKUVAUS PALVELUTYÖNTEKIJÄT**

<b>TAUSTATIEDOT</b>				
<b>Tehtävänimike ja hinnoittelutunnus</b>	Palvelutyöntekijä A (tiiminvetäjä, ohjaaja) <b>06RUO05A</b> <b>08SII070</b>	Palvelutyöntekijä B (kokki) <b>06RUO05A</b>	Palvelutyöntekijä C (Palvelutyöntekijä A) <b>06RUO05B</b>	Palvelutyöntekijä D (Palvelutyöntekijä B) <b>06RUO060</b> <b>08SII070</b>
<b>Tehtävän kelpoisuusehdot / koulutus-vaatimukset</b>	Siivoustyönohjaajan erikoisammattitutkinto tai esimiestasoinen ateriapalvelun koulutus tai muu alan soveltuva koulutus ja riittävä työkokemus ateriapalvelun ja/tai siivoustyön tehtävistä.	Hotelli-, ravintola- ja cateringalan perustutkinto/ammattitutkinto, kokin ammattitutkinto	Ravintemisen perustutkinto, catering-alan perustutkinto, toimitilahuoltajan perustutkinto, laitoshuoltajan ammattitutkinto	Ravintemisen perustutkinto, catering-alan perustutkinto, toimitilahuoltajan perustutkinto, laitoshuoltajan ammattitutkinto
<b>Työpaikan nimi ja työpaikan fyysisen työympäristön kuvaus</b>	Ateriapalvelun ja siivoustyön kohteet ja toimitilat	Ateriapalvelut Kangasalan kunnan isojen kohteiden keittiöissä (kohteet lueteltu kohdassa ryhmä, joita tehtävänkuvaukset koskevat) - koulut - päiväkotit/koulut - vanhainkoti - terveyskeskus	Ateriapalvelut Kangasalan kunnan kohteissa - koulut - päiväkodit	Ateriapalvelut Kangasalan kunnan kohteissa - koulut - päiväkodit
<b>YLEISKUVAUS TEHTÄVÄSTÄ</b>				
<b>Tehtävän tarkoitus</b>	Ateriapalvelun ja siivoustyön tuottaminen asiakkaille palvelusopimusten mukaisesti. - Toimii omalla vastuullaan (ateriapalvelun ja/tai siivoustyön) toimitusten seuraajana, perehdyttää ja ohjaa ateriapalvelun ja siivoustyön tehtävissä palvelutyöntekijöitä ja laitoshuoltajia. - Toimii siivoustyön ja/tai keittiön työhön perehdyttämisen ja ohjaamisen asiantuntijana. - Tekee ohjaamiseen, työorganisoimiseen ja kehittämiseen liittyvät tehtävät sekä ateriapalvelun ja siivoustyön palvelutyöhön liittyvät työt itsenäisesti, asiakaslähtöisesti ja laadukkaasti. - Tuottaa palvelusopimuksen mukaista ateriapalvelua kunnan toimipisteissä. - Vastaa tehtäväalueensa palvelukohteiden Jamix-tuotannon ohjausjärjestelmän mukaisesta toiminnan ohjaamisesta, kouluttamisesta ja/tai tilausjärjestelmien ylläpidosta ja/tai vaihtoehtoisesti vastaa siivoustyön palvelukohteiden tilausjärjestelmistä	Ateriapalvelun tuottaminen asiakkaille palvelusopimusten mukaisesti. Ateriapalvelut tarjoaa ravitsemuksen, suositusten mukaiset ja monipuoliset ateriapalvelut asiakkailleen.	Ateriapalvelun tuottaminen asiakkaille palvelusopimusten mukaisesti. Ateriapalvelut tarjoaa tilojen käyttäjille turvalliset, terveelliset ja viihtyisät toimitilat vastamalla ammattitaitoisesti suoritettua kiinteistön ylläpito- ja perussivouksesta tukien kiinteistön arvon säilymistä, taloudellisuutta ja energiatehokkuutta, lisäksi tarjotaan ravitsemusta, suositusten mukaiset ja monipuoliset ateriapalvelut.	Ateriapalvelun tuottaminen asiakkaille palvelusopimusten mukaisesti. Ateriapalvelut tarjoaa tilojen käyttäjille turvalliset, terveelliset ja viihtyisät toimitilat vastaamalla ammattitaitoisesti suoritettua kiinteistön ylläpito- ja perussivouksesta tukien kiinteistön arvon säilymistä, taloudellisuutta ja energiatehokkuutta, lisäksi tarjotaan ravitsemusta, suositusten mukaiset ja monipuoliset ateriapalvelut.

	ja tuotannonohjauksesta.  Tehtävään liittyvät nimetyt painopisteet tehtävät on nimetty erikseen henkilökohtaisessa työnkuvassa.			
<b>Keskeiset tehtävät (tehtäväkokonaisuudet), sijaisuuDET ja välittömät alaiset</b>	<p>1. Perehdyttää uuden henkilöstön tehtäviinsä ja koko henkilöstön uudistuvii toimintatapoisiin, reseptiikkaan, ergonomiaan, työturvallisuuteen, koneisiin, välineisiin ja aineisiin.</p> <p>2. EVR-keittiön erityisruokavalioiden valmistus- prosessista huolehtiminen ja ohjeistaminen</p> <p>3. Jamix-tuotannonohjaus-järjestelmä</p> <p>4. Tiedottaminen omalta osaltaan</p> <p>5. Mitoituksen mukainen työsuunnittelu kohteisiin</p> <p>6. Siivoustyön liittyvien aineiden ja materiaalien hankinnat ja/tai keittiön toiminnan pyörittäminen (tilaukset, toiminnan ohjaus/suunnittelu/opastus, asiakasyhteistyö)</p> <p>7. Muut esimiehen määräämät tehtävät</p> <p>Sijaistavat toisiaan.</p> <p>Toimivat henkilökohdaisen vastualueidensa mukaan määrättyillä alueilla/toimipisteissä/työ-tehtävissä niin, että työ sisältää suorittavaa työtä kentällä.</p>	<p>1. Ruoan tuottaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ruoan esivalmistus, valmistaminen, kuumentaminen, pakkaaminen ja lähettäminen</li> </ul> <p><b>isossa kohteessa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ateriapalveluiden ja tilauskahvitarjoilujen hoitaminen</li> <li>- asiakaspalvelu</li> <li>- astiahuolto</li> <li>- energialisäkkeiden ja salaatin valmistus</li> <li>- aamupuuron valmistaminen sekä aamiaisen valmistelu ja tarjoilu</li> <li>- välipalan valmistaminen</li> </ul> <p><b>- erityisruokavalioannosten valmistaminen ja lähettäminen sekä kuumentaminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- omavalvonta</li> </ul> <p>2. AtSiin siivousaineiden- ja välineiden tilaus</p> <p>3. Työhön opastaminen ja perehdytys</p> <p>4. ATK-tehtävät</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jamix-tuotannonohjaus-järjestelmään liittyvät tehtävät (ateriatilaukset, elintarviketilaukset, reseptiikka) keittiön toiminnan mukaan</li> <li>- Tilausjärjestelmien osaaminen</li> </ul> <p>5. Osallistuminen kiinteistön ylläpito- ja perussiivoustyöhön</p> <p>6. Hallitsee kunnan kaikki ko. tehtävää vaativat kohteet, (osaa toimia vastavissa kohteissa)</p> <p>7. Muut esimiehen määräämät tehtävät</p> <p>Sijaistaa palvelutyöntekijää muissa kohteissa</p>	<p>1. Kiinteistön ylläpito- ja perussiivous</p> <p>2. Ateriapalveluiden ja tilauskahvitarjoilujen tuottaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- asiakaspalvelu</li> <li>- astiahuolto</li> <li>- ruoan esivalmistelu, kypsennys</li> <li>- energialisäkkeiden ja salaatin valmistus</li> <li>- aamupuuron valmistaminen sekä aamiaisen valmistelu ja tarjoilu</li> <li>- välipalan tarjoilu</li> <li>- <b>EVR-keittiön lähettämien erityisruokavalioannosten kuumentaminen</b></li> <li>- omavalvonta</li> </ul> <p>3. AtSiin siivousaineiden- ja välineiden tilaus</p> <p>4. Viherkasvien hoito ja huolto yleisissä tiloissa</p> <p>5. Työhön opastaminen ja perehdytys</p> <p>6. ATK-tehtävät</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jamix-tuotannonohjausjärjestelmään liittyvät tehtävät (ateriatilaukset, elintarviketilaukset, reseptiikka)</li> <li>- Tilausjärjestelmien osaaminen</li> </ul> <p>7. Muut esimiehen määräämät tehtävät</p> <p>Sijaistaa palvelutyöntekijää muissa kohteissa</p>	<p>1. Kiinteistön ylläpito- ja perussiivous</p> <p>2. Ateriapalveluiden ja tilauskahvitarjoilujen hoitaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- asiakaspalvelu</li> <li>- astiahuolto</li> <li>- ruoan esivalmistelu</li> <li>- energialisäkkeiden ja salaatin valmistus</li> <li>- omavalvonta</li> </ul> <p>3. Viherkasvien hoito ja huolto yleisissä tiloissa</p> <p>4. Työhön opastaminen ja perehdytys</p> <p>5. ATK-tehtävät</p> <p>6. Muut esimiehen määräämät tehtävät</p> <p>Sijaistaa palvelutyöntekijää muissa kohteissa</p>
<b>KVTES:N SOVELTAMISOHJEIDEN VAATIVUUSTEKIJÄT (KVTES II luku 5 § 1 mom.)</b>				
<b>Työn edellyttämä osaaminen (tiedot, taidot ja itsenäisen harkinta)</b>	<p>Tehtävässä edellytetään työkohteiden tunteminen siten, että palvelutoiminta tapahtuu oikealla henkilökuntamäärällä, oikeilla menetelmillä, välineillä, koneilla ja aineilla. Lisäksi on tunnettava asiakaskunnan erilaiset vaatimukset (esim. erityisruoka-valiot, kohteen erityispiirteet)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Itsenäinen ruoka- ja elintarviketilaustoiminta omaan kohteeseen</li> <li>- Erityisruokavalioiden tuntemus, hallinta ja valmistus</li> <li>- Siivoustyön tuntemus</li> <li>- Aterioiden kokoaminen ja ruuanvalmistus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Itsenäinen ruoka- ja elintarviketilaustoiminta omaan kohteeseen</li> <li>- Erityisruokavalioiden tuntemus</li> <li>- Siivoustyön hallinta</li> <li>- Aterioiden kokoaminen ja ruuanvalmistus (aamupuuro, lisäkkeet)</li> <li>- Asiakaspalvelutaidot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erityisruokavalioiden tuntemus</li> <li>- Siivoustyön hallinta</li> <li>- Aterioiden esivalmistustyöt sekä salaatin valmistus</li> <li>- Asiakaspalvelutaidot</li> <li>- Palvelusopimusten sisällön hallitseminen</li> </ul>

	<p>jne.) sekä palvelusopimuksen sisältö kuhunkin kohteeseen.</p> <p>Tehtävä edellyttää monipuolisia atk-taitoja.</p> <p>Tehtävä edellyttää erinomaisia vuorovaiikutustaitoja.</p> <p>Vaaditaan nopeaa reagointi- ja organisointikykyä nopeisiin palvelutarvitilanteisiin.</p> <p>Tiedottaminen.</p> <p>Hallitsee itsenäisen tiedon haun toimialan muutostrendeistä.</p> <p>Tekevät itsenäisiä ratkaisuja arjen työvoiman käytön suhteen, menetelmien suhteen, Hankinnat toteutetaan ateria- ja siivouspalveluiden hallinnon antamien ohjeiden mukaisesti.</p> <p><b>Erityisosaaminen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-ERV-keittiön erityisruokavalioiden kokonaisvaltainen hallinta.</li> <li>-Siivoustyön kokonaisvaltainen hallinta</li> <li>-Oikeiden laitteiden/välineiden sekä aineiden perehdyttäminen ja opastaminen ohjeistuksen mukaisesti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aterioiden esivalmistustyöt sekä salaatin valmistus</li> <li>- Asiakaspalvelutaidot</li> <li>- Palvelusopimusten sisällön hallitseminen</li> <li>- ATK-taitojen tarvittava osaaminen</li> <li>- Oman työn kehittäminen ja työssä oppiminen</li> <li>- Työkohteiden toiminnan ja asiakkaiden tuntemus sekä kykyä työskennellä muissa vastaavissa kohteissa</li> </ul> <p><b>Erityisosaaminen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ruuan esivalmistus, <b>valmistaminen</b>, kuumentaminen, pakkaaminen ja lähettäminen <b>isossa</b> kohteessa</li> <li>- <b>erityisruokavalioannosten valmistaminen ja lähettäminen sekä kuumentaminen</b></li> <li>- Jamix-tuotannon ohjausjärjestelmä</li> <li>- Aineiden ja välineiden tilaus</li> <li>- Vastaa kohteen toiminnasta sekä työjärjestelyistä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Palvelusopimusten sisällön hallitseminen</li> <li>- ATK-taitojen tarvittava osaaminen</li> <li>- Oman työn kehittäminen ja työssä oppiminen</li> <li>- Työkohteiden toiminnan ja asiakkaiden tuntemus sekä kykyä työskennellä muissa vastaavissa kohteissa</li> </ul> <p><b>Erityisosaaminen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ruuanvalmistus <b>pienissä</b> kohteissa</li> <li>- <b>ERV</b>-keittiön lähettämien erityisruokavalioannosten <b>kuumentaminen</b></li> <li>- Jamix-tuotannon ohjausjärjestelmä</li> <li>- Aineiden ja välineiden tilaus</li> <li>- Vastaa kohteen toiminnasta sekä työjärjestelyistä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ATK-taitojen tarvittava osaaminen</li> <li>- Oman työn kehittäminen ja työssä oppiminen</li> <li>- Työkohteiden toiminnan ja asiakkaiden tuntemus sekä kykyä työskennellä muissa vastaavissa kohteissa</li> </ul>
<p><b>Työn vaikutukset ja vastuu</b></p>	<p><b>Vaikutukset</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Näkyvät henkilöstön työhyvinvointina jatkuvasti toimipisteessä perehdyttämisen sekä ohjeiden ja työtehtävien ajan tasalla pitämisen vuoksi.</li> <li>- Nopeat muutokset toiminnassa ja sen ohjauksessa</li> <li>- Tukee ja vaikuttaa työntekijöiden asentamiseen ja osaamiseen sekä työhyvinvointiin hyvällä ohjeistamisella, neuvonnalla, tiedottamisella, intressien yhteensovittamisella.</li> </ul> <p><b>Vastuu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Myönteisen kuvan luominen ateria ja siivouspalvelun palveluista</li> <li>- Palvelusopimusten mukaisen työn toteuttaminen kohteissa, se pitää näkyä esim. siivottuina huoneina, luokka-, toimisto- tai muina tiloina, huolettuina välineinä, aamupalan syöneinä päiväkotilapsina.</li> <li>- Perehdyttää ateria- ja siivouspalvelun henkilökuntaa kaikissa palveluyksikön ateria- ja</li> </ul>	<p><b>Vaikutukset</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarjota ravitsevat, suositustenmukaiset ja monipuoliset ateriapalvelut palvelupisteen asiakkaille</li> <li>- Monipuolisen ateriapalvelun toteuttaminen tukee asiakkaidemme jaksamista, terveyttä ja hyvinvointia.</li> </ul> <p><b>Vastuu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Myönteisen kuvan luominen ateria ja siivouspalvelun palveluista</li> <li>- Vastuu ison kohteen ateria-palveluiden tuottamisesta.</li> <li>- Itsenäinen vastuu tehtäväkokonaisuudesta ja työjärjestelyistä (työnjako ja -kierto useamman työntekijän kohteessa).</li> <li>- Vastuu erityisruokavalioiden valmistamisesta (ERV-keittiö) ja hoitamisesta</li> <li>- Vastuu oman toiminnan taloudellisesta ja tehokkaasta suorituksesta. (Esim.</li> </ul>	<p><b>Vaikutukset</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiinteistön kunnan säilyminen ja viihtyvyys</li> <li>- Tarjota ravitsevat, suositustenmukaiset ja monipuoliset ateriapalvelut palvelupisteen asiakkaille</li> <li>- Tilojen käyttäjien terveys, turvallisuus ja epidemioiden ehkäisy</li> <li>- Kiinteistön sisäilman laatu</li> <li>- Ylläpitosisiivouksen lopputulosten vaikutusten laajuus ja pysyvyys/muutettavuus ovat nopeasti toteutettavia.</li> <li>- Perussiiivouksen vaikutusten laajuus ja pysyvyys on pidempiaikainen. (esim. sisäilman laatu).</li> </ul> <p><b>Vastuu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Myönteisen kuvan luominen ateria ja siivouspalvelun palveluista</li> <li>- Aseptiikka</li> <li>- Itsenäinen vastuu tehtäväkokonaisuudesta ja työjärjestelyistä <b>työkohteen kokonaisuus</b> huomioiden (työnjako ja -</li> </ul>	<p><b>Vaikutukset</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiinteistön kunnan säilyminen ja viihtyvyys</li> <li>- Tarjota ravitsevat, suositustenmukaiset ja monipuoliset ateriapalvelut palvelupisteen asiakkaille</li> <li>- Tilojen käyttäjien terveys, turvallisuus ja epidemioiden ehkäisy</li> <li>- Kiinteistön sisäilman laatu</li> <li>- Ylläpitosisiivouksen lopputulosten vaikutusten laajuus ja pysyvyys on pidempiaikainen. (esim. sisäilman laatu).</li> </ul> <p><b>Vastuu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Myönteisen kuvan luominen ateria ja siivouspalvelun palveluista</li> <li>- Aseptiikka</li> <li>- Itsenäinen vastuu tehtäväkokonaisuudesta ja työjärjestelyistä (työnjako ja -kierto useamman</li> </ul>

	<p>siivouspalvelun tuotantotapa-asioissa, jotta palvelu on asiakkaalle turvallista, terveellistä sekä asiakkaan omaa toimintatapaa tukien.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Edistää toimintatapojen kehittämistä aineitten, välineiden, koneiden sekä ohjeistusten osalta.</li> </ul>	<p>elintarvikkeiden kulutus ja laitteiden käyttö.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vastata omalta osaltaan viranomaismääräysten ja työsuojeluohjeiden noudattamisesta perehdytyksen yhteydessä saadun ohjeistuksen perusteella.</li> <li>- Kestävän kehityksen ja energiatehokkuusperiaatteiden sisäistäminen kaikessa toiminnassa esimiesten johdolla.</li> <li>- Sijaisten ja harjoittelijoiden opastaminen ja perehdytys.</li> </ul>	<p>kierto useamman työntekijän kohteessa).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vastuu erityisruokavalioiden tarjoilusta</li> <li>- Vastata omalta osaltaan viranomaismääräysten ja työsuojeluohjeiden noudattamisesta perehdytyksen yhteydessä saadun ohjeistuksen perusteella.</li> <li>- Vastuu oman toiminnan taloudellisesta ja tehokkaasta suorituksesta. (Esim. aineiden kulutus ja laitteiden käyttö.)</li> <li>- Kestävän kehityksen ja energiatehokkuusperiaatteiden sisäistäminen kaikessa toiminnassa esimiesten johdolla.</li> <li>- Sijaisten ja harjoittelijoiden opastaminen ja perehdytys.</li> </ul>	<p>työntekijän kohteessa).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vastuu erityisruokavalioiden tarjoilusta</li> <li>- Vastata omalta osaltaan viranomaismääräysten ja työsuojeluohjeiden noudattamisesta perehdytyksen yhteydessä saadun ohjeistuksen perusteella.</li> <li>- Vastuu oman toiminnan taloudellisesta ja tehokkaasta suorituksesta. (Esim. aineiden kulutus ja laitteiden käyttö.)</li> <li>- Kestävän kehityksen ja energiatehokkuusperiaatteiden sisäistäminen kaikessa toiminnassa esimiesten johdolla.</li> <li>- Sijaisten ja harjoittelijoiden opastaminen ja perehdytys.</li> </ul>
<p><b>Yhteistyötaidot (tehtävässä vaadittavat vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot)</b></p>	<p>Palveluhenkisyys</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakaspalvelu --&gt; sisäiset ja ulkoiset asiakkaat</li> <li>- Vuorovaikutustaidot työyhteisössä</li> <li>- Erikois- ja ongelmatilanteiden ratkaisutaidot</li> <li>- Kyky nähdä kokonaistilanne ja oman työn vaikutus muiden toimintaan</li> <li>- Erilaisuuden kohtaaminen ja hyväksyminen</li> <li>- Tiedottaminen</li> </ul> <p>Vuorovaikutuksen laajuus kattaa työyhteisön ja palvelupisteen asiakkaat</p>	<p>Palveluhenkisyys</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakaspalvelu --&gt; sisäiset ja ulkoiset asiakkaat</li> <li>- Vuorovaikutustaidot työyhteisössä</li> <li>- Erikois- ja ongelmatilanteiden ratkaisutaidot</li> <li>- Kyky nähdä kokonaistilanne ja oman työn vaikutus muiden toimintaan</li> <li>- Erilaisuuden kohtaaminen ja hyväksyminen</li> <li>- Tiedottaminen</li> </ul> <p>Vuorovaikutuksen laajuus kattaa työyhteisön ja palvelupisteen asiakkaat</p>	<p>Palveluhenkisyys</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakaspalvelu --&gt; sisäiset ja ulkoiset asiakkaat</li> <li>- Vuorovaikutustaidot työyhteisössä</li> <li>- Erikois- ja ongelmatilanteiden ratkaisutaidot</li> <li>- Kyky nähdä kokonaistilanne ja oman työn vaikutus muiden toimintaan</li> <li>- Erilaisuuden kohtaaminen ja hyväksyminen</li> <li>- Tiedottaminen</li> </ul> <p>Vuorovaikutuksen laajuus kattaa työyhteisön ja palvelupisteen asiakkaat</p>	<p>Palveluhenkisyys</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakaspalvelu --&gt; sisäiset ja ulkoiset asiakkaat</li> <li>- Vuorovaikutustaidot työyhteisössä</li> <li>- Erikois- ja ongelmatilanteiden ratkaisutaidot</li> <li>- Kyky nähdä kokonaistilanne ja oman työn vaikutus muiden toimintaan</li> <li>- Erilaisuuden kohtaaminen ja hyväksyminen</li> <li>- Tiedottaminen</li> </ul> <p>Vuorovaikutuksen laajuus kattaa työyhteisön ja palvelupisteen asiakkaat</p>
<p><b>Työolosuhteet (tehtävään liittyvät fyysiset ja henkiset olosuhteet, esim. henkinen kuormittavuus)</b></p>	<p>Pääasiassa työ tehdään kunnan palvelutuotannon kiinteistöissä sisätiloissa.</p> <p>Työolosuhteissa on ajoittain kuumuutta, vetoisuutta, melua, kosteutta, fyysistä rasittavuutta, henkistä painetta aikataulujen, ruuhkahuippujen ja asiakkaan vaatimusten vuoksi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Psykkinen ja henkinen kuormittavuus</li> <li>• Fyysinen kuormittavuus</li> </ul> <p><i>Fyysinen ja psykkinen kuormittavuus</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• muutokset toistuvia</li> <li>• oman työn hallinta</li> <li>• perehdytys</li> <li>• aikataulutus</li> </ul>	<p>Pääasiassa työ tehdään kunnan palvelutuotannon kiinteistöissä sisätiloissa.</p> <p>Työolosuhteissa on ajoittain kuumuutta, vetoisuutta, melua, kosteutta, fyysistä rasittavuutta, henkistä painetta aikataulujen, ruuhkahuippujen ja asiakkaan vaatimusten vuoksi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Psykkinen ja henkinen kuormittavuus</li> <li>• Fyysinen kuormittavuus</li> </ul> <p><i>Fyysinen ja psykkinen kuormittavuus</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• muutokset toistuvia</li> <li>• oman työn hallinta</li> <li>• perehdytys</li> <li>• aikataulutus</li> </ul>	<p>Pääasiassa työ tehdään kunnan palvelutuotannon kiinteistöissä sisätiloissa.</p> <p>Työolosuhteissa on ajoittain kuumuutta, vetoisuutta, melua, kosteutta, fyysistä rasittavuutta, henkistä painetta aikataulujen, ruuhkahuippujen ja asiakkaan vaatimusten vuoksi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Psykkinen ja henkinen kuormittavuus</li> <li>• Fyysinen kuormittavuus</li> </ul> <p><i>Fyysinen ja psykkinen kuormittavuus</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• muutokset toistuvia</li> <li>• oman työn hallinta</li> <li>• perehdytys</li> <li>• aikataulutus</li> </ul>	<p>Pääasiassa työ tehdään kunnan palvelutuotannon kiinteistöissä sisätiloissa.</p> <p>Työolosuhteissa on ajoittain kuumuutta, vetoisuutta, melua, kosteutta, fyysistä rasittavuutta, henkistä painetta aikataulujen, ruuhkahuippujen ja asiakkaan vaatimusten vuoksi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Psykkinen ja henkinen kuormittavuus</li> <li>• Fyysinen kuormittavuus</li> </ul> <p><i>Fyysinen ja psykkinen kuormittavuus</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• muutokset toistuvia</li> <li>• oman työn hallinta</li> <li>• perehdytys</li> <li>• aikataulutus</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• oman työn hallinta</li> <li>• perehdytys</li> <li>• aikataulutus</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• oman työn hallinta</li> <li>• perehdytys</li> <li>• aikataulutus</li> </ul>
<b>Ryhmä, jota tehtävänkuvaus koskee (henkilön nimi ja nimi)</b>	Jamix-tuotannonohjausjärjestelmä Pikkola ERV Pikkola, ERV Ateriapalvelut Siivouspalvelut Sote-ateriapalvelut Sote-siivous	KOhteet: Pikkolan koulu/lu- kio + ERV-keittiö Suoraman koulu Vatjalan koulu Koivurinteen koulu/päivä-koti Sa- riolan koulu Pitkäljärven koulu Liuksialan koulu/päiväkoti Huutijärven koulu Kirkkoharjun koulu KTA:n keittiö Pentorinteen keittiö	KOhteet: Tursolan pk Tursolan koulu Pikkolan pk Liutun pk Vatjalan pk Omanatarhan pk Pajupillit + Pellavat pk Harjusalon pk Suoraman pk Havisevan koulu Ruutanan pk Huutijärven pk Pohjan koulu Kuhmalahden pk Raikun koulu	KOhteet: Tursolan pk Tursolan koulu Pikkolan pk Liutun pk Vatjalan päiväkot Omanatarha  Harjusalon pk Suoraman pk (sis. Pellavat) Havisen koulu Ruutanan pk Huutijärven pk  Pikkolan koulu/lu- kio  Suoraman koulu Vatjalan koulu Koivurinne pk/koulu Sariolan koulu Pitkäljärven koulu Liuksialan pk/koulu Huutijärven koulu Kirkkoharjun koulu  Sahalahti/Kuhma- lahti siivous (1) Rikun pk (1) Kautialan koulu (0,6) Vesaniemen pk (1) Vilpeilän koulu (0,6) Sahalahden pk (1,7)
<b>Päivämäärä, tehtävän-kuvauksen versio</b>	10.4.2017		10.4.2017	10.4.2017



## Liite 5. Tehtävänkuvaus laitoshuoltajat.

**TEHTÄVÄNKUVAUS LAITOSHUOLTAJAT**

<b>TAUSTATIEDOT</b>			
<b>Tehtävänimike ja hinnoittelutunnus</b>	Laitoshuoltaja A 08SII070	Laitoshuoltaja B 08SII070	Laitoshuoltaja C 08SII070
<b>Tehtävän kelpoisuusehdot/koulutusvaatimukset</b>	Laitoshuoltajan ammattitutkinto, toimitilahuoltajan perustutkinto, välinehuoltajan ammattitutkinto.	Laitoshuoltajan ammattitutkinto, toimitilahuoltajan perustutkinto.	Laitoshuoltajan ammattitutkinto, toimitilahuoltajan perustutkinto
<b>Työpaikan nimi ja työpaikan fyysisen työympäristön kuvaus</b>	Ateria- ja siivouspalvelut Kangasalan kunnan sosiaali- ja terveydenhuollon kohteissa.	Ateria- ja siivouspalvelut Kangasalan kunnan sosiaali- ja terveydenhuollon kohteissa.	Ateria- ja siivouspalvelut Kangasalan kunnan kohteet ja toimitilat (kirjastot, virastot, varikko ym.)
<b>YLEISKUVAUS TEHTÄVÄSTÄ</b>			
<b>Tehtävän tarkoitus</b>	Ateria- ja siivouspalveluiden tuottaminen asiakkaille palvelusopimusten mukaisesti. Ateria- ja siivouspalvelut tarjoaa tilojen käyttäjille turvalliset, terveelliset ja viihtyisät toimitilat vastaamalla ammattitaitoisesti suoritettua kiinteistön ylläpito- ja perussiivouksesta tukien kiinteistön arvon säilymistä, taloudellisuutta ja energiatehokkuutta sekä vuode- ja välinehuollosta, lisäksi tarjotaan ravitsevat, suositustenmukaiset ja monipuoliset ateriapalvelut.	Ateria- ja siivouspalveluiden tuottaminen asiakkaille palvelusopimusten mukaisesti. Ateria- ja siivouspalvelut tarjoaa tilojen käyttäjille turvalliset, terveelliset ja viihtyisät toimitilat vastaamalla ammattitaitoisesti suoritettua kiinteistön ylläpito- ja perussiivouksesta tukien kiinteistön arvon säilymistä, taloudellisuutta ja energiatehokkuutta.	Ateria- ja siivouspalveluiden tuottaminen asiakkaille palvelusopimusten mukaisesti. Ateria- ja siivouspalvelut tarjoaa tilojen käyttäjille turvalliset, terveelliset ja viihtyisät toimitilat vastaamalla ammattitaitoisesti suoritettua kiinteistön ylläpito- ja perussiivouksesta tukien kiinteistön arvon säilymistä, taloudellisuutta ja energiatehokkuutta.
<b>Keskeiset tehtävät (tehtäväkonaisuudet), sijaisuudet ja välittömät alaiset</b>	1. Kiinteistön ylläpito- ja perussiivous 2. Välinehuolto terveysasemilla 3. Osastojen tukipalvelutyöt - vuodehuolto - aterianjako - ateriakortit - astiahuolto- muut ateria- ja siivouspalvelun tehtävät	1. Kiinteistön ylläpito- ja perussiivous 2. Keittiön aputyötehtävät 3. Siivousaineiden ja välineiden tilaukset 4. Eristyssivous 5. Työhön opastaminen ja perehdytys 6. ATK-tehtävät 7. Muut esimiehen määräämät tehtävät	1. Kiinteistön ylläpito- ja perussiivous 2. Siivousaineiden- ja välineiden tilaukset 3. Erikoissiivous 4. Työhön opastaminen ja perehdytys 5. ATK-tehtävät 6. Muut esimiehen määräämät tehtävät

	4. Siivousaineiden- ja välineiden tilauk- set 5. Eristyssiiivous 6. Työhön opasta- minen ja perehdy- tys 7. ATK-tehtävät 8. Muut esimiehen määräämät tehtävät  Sijaistaa laitoshuol- tajaa	Sijaistaa laitoshuol- tajaa tarvittaessa	Sijaistaa laitos- huoltajaa tai pal- velutyöntekijää muissa kohteissa
<b>KVTES:N SOVELTAMISOHJEIDEN VAATIVUUSTEKIJÄT (KVTES II luku 5 § 1 mom.)</b>			
<b>Työn edellyttämä osaaminen (tiedot, taidot ja itsenäinen har- kinta)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Siivoustyön osaa- minen</li> <li>- Asiakaspalvelutai- dot</li> <li>- Palvelusopimus- ten sisällön hallitse- minen</li> <li>- ATK-taitojen hal- linta</li> <li>- Oman työn kehit- täminen ja työssä oppiminen</li> <li>- Työkohteiden toi- minnan ja asiakkai- den tuntemus</li> <li>- Siivoustyön hal- linta yllättäen muuttuvissakin ti- lanteissa</li> </ul> <b>Erityisosaaminen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eristyssiiivous</li> <li>- Ateriahuolto, eri- tyisruokavaliot</li> <li>- Vuodehuolto / huuhteluhuone teh- tävät</li> <li>- Terveysasemien välinehuolto, oma- valvonta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Siivoustyön osaa- minen</li> <li>- Asiakaspalvelu- taidot</li> <li>- Palvelusopimus- ten sisällön hallit- seminen</li> <li>- ATK-taitojen hal- linta</li> <li>- Oman työn kehit- täminen ja työssä oppiminen</li> <li>- Työkohteiden toi- minnan ja asiakkai- den tuntemus</li> <li>- Siivoustyön hal- linta yllättäen muuttuvissakin ti- lanteissa</li> </ul> <b>Erityisosaaminen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eristyssiiivous</li> <li>- Huuhteluhuone tehtävät</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Siivoustyön osaaminen</li> <li>- Asiakaspalvelu- taidot</li> <li>- Palvelusopimus- ten sisällön hallit- seminen</li> <li>- ATK-taitojen hallinta</li> <li>- Oman työn ke- hittäminen ja työssä oppiminen</li> <li>- Työkohteiden toiminnan ja asi- akkaiden tunte- mus</li> <li>- Siivoustyön hal- linta yllättäen muuttuvissakin ti- lanteissa</li> </ul>
<b>Työn vaikutukset ja vastuu</b>	<b>Vaikutukset</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiinteistön kun- non säilyminen ja viihtyvyys</li> <li>- Tilojen käyttäjien terveys, turvallisuus ja epidemioiden eh- käisy</li> <li>- Tarjota ravitsevat, suositustenmukaiset ja monipuoliset ater- iapalvelut palvelu- pisteen asiakkaille</li> <li>- Kiinteistön sisäil- man laatu</li> </ul>	<b>Vaikutukset</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiinteistön kun- non säilyminen ja viihtyvyys</li> <li>- Tilojen käyttäjien terveys, turvalli- suus ja epidemioiden ehkäisy</li> <li>- Kiinteistön sisäil- man laatu</li> <li>- Tarjota ravitsevat, suositustenmukai- set ja monipuoliset</li> </ul>	<b>Vaikutukset</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiinteistön kun- non säilyminen ja viihtyvyys</li> <li>- Tilojen käyttä- jien terveys, tur- vallisuus ja epide- mioiden ehkäisy</li> <li>- Kiinteistön si- säilman laatu</li> <li>- Ylläpitosiivouk- sen lopputulosten vaikutusten laa- juus ja pysyvyys/ muutettavuus</li> </ul>

	<p>- Ylläpitosiivouksen lopputulosten vaikutusten laajuus ja pysyvyys/ muutettavuus ovat nopeasti toteutettavia.</p> <p>- Perussiivouksen vaikutusten laajuus ja pysyvyys on pidempiaikainen. (esim. sisäilman laatu).</p> <p><b>Vastuu</b></p> <p>- Myönteisen kuvan luominen ateria ja siivouspalvelun palveluista</p> <p>- Itsenäinen vastuu tehtäväkokonaisuudesta ja työjärjestelyistä (työnjako ja -kierto useamman työntekijän kohteessa).</p> <p>- Aseptiikka</p> <p>- Vastuu erityisruokavalioiden hoitamisesta</p> <p>- Vastuu väli- nehuollosta siivouspalvelun osalta</p> <p>- Vastata omalta osaltaan viranomaismääräysten ja työsuojeluohjeiden noudattamisesta perehdytyksen yhteydessä saadun ohjeistuksen perusteella.</p> <p>- Vastuu oman toiminnan taloudellisesta ja tehokkaasta suorituksesta. (Esim. aineiden kulutus ja laitteiden käyttö.)</p> <p>- Kestävän kehityksen ja energiatehokkuusperiaatteiden sisäistäminen kaikessa toiminnassa esimiesten johdolla.</p> <p>- Sijaisten ja harjoittelijoiden opastaminen ja perehdytys.</p>	<p>ateriapalvelut palvelupisteen asiakkailla</p> <p>- Ylläpitosiivouksen lopputulosten vaikutusten laajuus ja pysyvyys/ muutettavuus ovat nopeasti toteutettavia.</p> <p>- Perussiivouksen vaikutusten laajuus ja pysyvyys on pidempiaikainen. (esim. sisäilman laatu).</p> <p><b>Vastuu</b></p> <p>- Myönteisen kuvan luominen ateria ja siivouspalvelun palveluista</p> <p>- Itsenäinen vastuu tehtäväkokonaisuudesta ja työjärjestelyistä (työnjako ja -kierto useamman työntekijän kohteessa).</p> <p>- Aseptiikka</p> <p>- Vastata omalta osaltaan viranomaismääräysten ja työsuojeluohjeiden noudattamisesta perehdytyksen yhteydessä saadun ohjeistuksen perusteella.</p> <p>- Vastuu oman toiminnan taloudellisesta ja tehokkaasta suorituksesta. (Esim. aineiden kulutus ja laitteiden käyttö.)</p> <p>- Kestävän kehityksen ja energiatehokkuusperiaatteiden sisäistäminen kaikessa toiminnassa esimiesten johdolla.</p> <p>- Sijaisten ja harjoittelijoiden opastaminen ja perehdytys.</p>	<p>ovat nopeasti toteutettavia.</p> <p>- Perussiivouksen vaikutusten laajuus ja pysyvyys on pidempiaikainen. (esim. sisäilman laatu).</p> <p><b>Vastuu</b></p> <p>- Myönteisen kuvan luominen ateria ja siivouspalvelun palveluista</p> <p>- Itsenäinen vastuu tehtäväkokonaisuudesta ja työjärjestelyistä (työnjako ja -kierto useamman työntekijän kohteessa).</p> <p>- Aseptiikka</p> <p>- Vastata omalta osaltaan viranomaismääräysten ja työsuojeluohjeiden noudattamisesta perehdytyksen yhteydessä saadun ohjeistuksen perusteella.</p> <p>- Vastuu oman toiminnan taloudellisesta ja tehokkaasta suorituksesta. (Esim. aineiden kulutus ja laitteiden käyttö.)</p> <p>- Kestävän kehityksen ja energiatehokkuusperiaatteiden sisäistäminen kaikessa toiminnassa esimiesten johdolla.</p> <p>- Sijaisten ja harjoittelijoiden opastaminen ja perehdytys.</p>
<b>Yhteistyötaidot (tehtävässä vaadittavat vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot)</b>	<p>Palveluhenkisyys</p> <p>- Asiakaspalvelu --&gt; sisäiset ja ulkoiset asiakkaat</p>	<p>Palveluhenkisyys</p> <p>- Asiakaspalvelu --&gt; sisäiset ja ulkoiset asiakkaat</p>	<p>Palveluhenkisyys</p> <p>- Asiakaspalvelu --&gt; sisäiset ja ulkoiset asiakkaat</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vuorovaikutustaidot työyhteisössä</li> <li>- Erikois- ja ongelmatilanteiden ratkaisutaidot</li> <li>- Kyky nähdä kokonaistilanne ja oman työn vaikutus muiden toimintaan</li> <li>- Erilaisuuden kohtaaminen ja hyväksyminen</li> <li>- Tiedottaminen</li> </ul> <p>Vuorovaikutuksen laajuus kattaa työyhteisön ja palvelupisteen asiakkaat</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vuorovaikutustaidot työyhteisössä</li> <li>- Erikois- ja ongelmatilanteiden ratkaisutaidot</li> <li>- Kyky nähdä kokonaistilanne ja oman työn vaikutus muiden toimintaan</li> <li>- Erilaisuuden kohtaaminen ja hyväksyminen</li> <li>- Tiedottaminen</li> </ul> <p>Vuorovaikutuksen laajuus kattaa työyhteisön ja palvelupisteen asiakkaat</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vuorovaikutustaidot työyhteisössä</li> <li>- Erikois- ja ongelmatilanteiden ratkaisutaidot</li> <li>- Kyky nähdä kokonaistilanne ja oman työn vaikutus muiden toimintaan</li> <li>- Erilaisuuden kohtaaminen ja hyväksyminen</li> <li>- Tiedottaminen</li> </ul> <p>Vuorovaikutuksen laajuus kattaa työyhteisön ja palvelupisteen asiakkaat</p>
<b>Työolosuhteet</b> <b>(tehtävään liittyvät fyysiset ja henkiset olosuhteet, esim. henkilön kuormittavuus)</b>	<p>Pääasiassa työ tehdään kunnan palvelutuotannon kiinteistöissä sisätiloissa.</p> <p>Työolosuhteissa on ajoittain kuumuutta, vetoisuutta, melua, kosteutta, fyysistä rasittavuutta, henkistä painetta aikataulujen, ruuhkahuippujen ja asiakkaan vaatimusten vuoksi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Psykkinen ja henkinen kuormittavuus</li> <li>• Fyysinen kuormittavuus</li> </ul> <p>Fyysinen ja psykkinen kuormittavuus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• muutokset toistuvia</li> <li>• oman työn hallinta</li> <li>• perehdytys</li> <li>• aikataulutus</li> </ul>	<p>Pääasiassa työ tehdään kunnan palvelutuotannon kiinteistöissä sisätiloissa.</p> <p>Työolosuhteissa on ajoittain kuumuutta, vetoisuutta, melua, kosteutta, fyysistä rasittavuutta, henkistä painetta aikataulujen, ruuhkahuippujen ja asiakkaan vaatimusten vuoksi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Psykkinen ja henkinen kuormittavuus</li> <li>• Fyysinen kuormittavuus</li> </ul> <p>Fyysinen ja psykkinen kuormittavuus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• muutokset toistuvia</li> <li>• oman työn hallinta</li> <li>• perehdytys</li> <li>• aikataulutus</li> </ul>	<p>Pääasiassa työ tehdään kunnan palvelutuotannon kiinteistöissä sisätiloissa.</p> <p>Työolosuhteissa on ajoittain kuumuutta, vetoisuutta, melua, kosteutta, fyysistä rasittavuutta, henkistä painetta aikataulujen, ruuhkahuippujen ja asiakkaan vaatimusten vuoksi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Psykkinen ja henkinen kuormittavuus</li> <li>• Fyysinen kuormittavuus</li> </ul> <p>Fyysinen ja psykkinen kuormittavuus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• muutokset toistuvia</li> <li>• oman työn hallinta</li> <li>• perehdytys</li> <li>• aikataulutus</li> </ul>
<b>Ryhmä, jota tehtävänkuvaus koskee (henkilön nimi ja nimi)</b>	<p>Keskusterveysseman vuodeosastot ja kotisairaala ja terveysasemat (6 kpl)</p>	<p>Keskusterveysseman poliklinikka Kehitysvammanhuollon palveluyksiköt</p> <p>Pentorinteen vanhainkoti, eivät jaa</p>	<p>Kirjastot, virastot, yms.</p>

		ruokaa osastoilla, siksi tässä Riku I ja II → PTT C	
<b>Päivämäärä, tehtäväkuvauk- sen versio</b>	10.4.2017	10.4.2017	10.4.2017

## Liite 6. Osaamiskartta.

 **KANGASALA** Osaamiskartoitus 7.2.2017

**Toimintatapoihin liittyvä osaaminen**

EI WORD

EI EXCEL

EI OUTLOOK

EI OIVA-lämpötilaseuranta

EI JAMIX resepti

EI JAMIX tilaus

EI POPULLUS

EI TANE

YHTEISTYÖTAIDOT

**Yksilöllinen ammatillinen osaaminen**

ERVIN VALMISTUS

PERUSERVI

Yksilöllinen ERVI

KOMONENTTIVALMISTUS

COOK&CHILL

ERVin kylmävalmistus

KYLLÄ SAARIOINEN

KYLLÄ ATRIA

KYLLÄ HKScan

KYLLÄ VIHURI

KYLLÄ ARLA

EI YELLOSERVICE

EI PT-yhtymä

EI SIIVOUSMENETELMÄT

EI SIIVOUSTYÖKONEET

**Organisaation ydiosaaminen**

Kokkikoulutus

Laitoshuoltaja

ESIMIESTUTKINTO AMK

DIEETTIKOKIN Erikoisammattitutkinto

SIIVOUSTYÖNOHJAAJAN KOULUTUS

TYÖPAIKKAOHJAAJAKOULUTUS

EI TYÖPAIKKAOHJAAJAKOULUTUSTA

PALVELUPASSI

RAVITSEMISPASSI

EI RAVITSEMISPASSIA

HYGIENIAPASSI

EI HYGIENIAPASSIA

TYÖTURVALLISUUSKORTTI

EI TYÖTURVALLISUUSKORTTIA

SIIVOUSAJOKORTTI

EI SIIVOUSAJOKORTTIA

MITÄ TEKEE NYT?